

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Perehdyttämisen kehittäminen
Case Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö

Johanna Kontiola

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Julkishallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2012

TIIVISTELMÄ

Kontiola, Eeva Johanna. 2012. Perehdyttämisen kehittäminen. Case Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 60. Liitteet 1 – 3

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön perehdyttämistoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena nykytila-analyysin pohjalta ja tutkimustulosten esittämisen jälkeen kertoa kehittämiseen tähtäävät toimenpide-ehdotukset. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimusongelmiin: Mikä on Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön perehdyttämisen nykytila? Millaisia kehittämisajatuksia Liiketalouden yksikön johdolla on perehdyttämisen suhteen? Mitkä ovat kehitettävät asiat?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastateltiin esimiehiä, perehdyttämistilanteen kokeneita henkilöitä ja koulutuskuntayhtymän henkilöstöjohtajaa. Haastattelu tehtiin huhtikuussa 2011.

Tutkimustulokseksi saatiin arvio perehdyttämistoiminnan nykytilasta, haastateltujen näkemykset, mihin suuntaan kehittää perehdyttämistoimintaa ja lopuksi esitettiin kehittämistoimenpide-ehdotukset. Keskeisinä tutkimustuloksina havaittiin, että perehdyttäminen on hoidettu työyhteisössä kohtalaisen hyvin, mutta silti löytyy kehitettävää. Tutkimuksessa tarkasteltiin perehdyttämisen merkitystä, tavoitteita, perehdyttämisprosessia, perehdyttäjän ennakkovalmisteluja, ajankäyttöä, materiaaleja ja välineitä, käytännön asioita, kehittämishaasteita ja seuranta sekä uusia perehdyttämishaasteita, joita ovat sähköiset henkilöstöhallinnon järjestelmät. Lopputuloksena todetaan, että perehdyttäminen on laaja asia, jota voidaan kehittää esitetyin toimenpitein.

Asiasanat: perehdyttäminen, kehittäminen, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Kontiola, Eeva Johanna 2012. Improving induction. Case Oulu University of Applied Sciences, School of Business and Information Management. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 60. Appendices 1 – 3.

The aim of this thesis was to improve the induction activities within Oulu University of Applied Sciences, School of Business Studies. The objective is to analyze the present situation, i.e. on the basis of the survey to find out the issues requiring development and finally make proposals for how to improve the induction activities.

The research addresses the following research questions: How are induction activities managed at present in this work community? What is the vision of the management concerning improving the induction? What are the issues that need to be developed?

The survey was carried out by using qualitative method and case study approach. The survey was based on theme interviews. The information was gathered by interviewing managerial staff involved in the induction process, persons who had gone through an induction process at University of Applied Sciences, School of Business Studies and the personnel manager at the Oulu Joint Authority of Vocational Training. The interviews were conducted in April 2011.

As a result, an estimate was compiled concerning the present induction process, the views of the interviewees, and the means of developing the induction. Finally, proposals concerning improvements were provided. The survey included the following: the importance and goals of induction, induction process, time management, material and means of induction and practicalities, present challenges in improving the induction, gathering feed-back and future challenges of induction. Among the future challenges are related to the computer based systems of HR (ESS, travel software etc.). As a result, induction has become a learning process.

Key words: induction, improvement, human resources management

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen valinta ja tausta	6
1.2 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.3 Tavoitteet ja rajausta	7
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	9
2 PEREHDYTTÄMINEN	10
2.1 Keskeiset käsitteet ja perehdyttämisen merkitys.....	10
2.2 Perehdyttäminen on osa organisaatio-osaamista.....	12
2.3 Organisaation arvojen, vision ja strategian yhteys perehdyttämiseen	13
2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys perehdyttämisessä	14
2.5 Perehdyttäjän rooli ja tehtävät.....	15
2.6 Perehdyttämiseen valmistautuminen ja sen ajallinen kesto	17
2.7 Perehdyttämistoiminnan haasteet ja hyödyt.....	18
2.8 Jälkiseuranta.....	20
3 TOIMEKSIANTAJAN PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	21
4 TUTKIMUS	24
4.1 Tutkimuksen toteutustapa	24
4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	27

5	TUTKIMUSTULOKSET	31
5.1	Perehdyttämisen merkitys	31
5.2	Perehdyttämisen tavoitteet	32
5.3	Perehdyttämisen ajankäyttö	33
5.4	Perehdyttämisen materiaali ja välineet.....	34
5.5	Perehdyttämisen käytännön asiat	35
5.6	Perehdyttämisen kehittämishaasteet	36
5.7	Uudet perehdyttämisen haasteet.....	37
5.8	Perehdyttämisen seuranta.....	39
5.9	Arvio nykytilasta tutkimuksen valossa	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
6.1	Johtopäätökset	41
6.2	Johdon näkemykset perehdyttämisen suunnasta	50
6.3	Kehittämistoimenpide-ehdotus	51
6.4	Pohdinta	57
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Muistellessani vanhoja kesätyökokemuksiani havahduin, että perehdyttäminen käsitteenä oli minulle silloin täysin tuntematon. Töitä silti tehtiin ja asiat sujuivat. En osannut mitään tällaista kuin perehdytys edes kaivata, eikä työnantajani perehdytystä käsitteen mukaisessa valossa esitellyt. Varsinaiseen työhön opastus tapahtui useamman henkilön voimin. Olen edelleen kiitollinen silloiselle työnantajalleni ja työtovereilleni saamastani työhön opastuksesta.

Nykyisin työnantajalta työturvallisuuslain 23.8.2002/738 mukaan edellytetään perehdyttämistoimintaa ja työntekijät tunnistavat tarpeensa saada sitä, mikä haastaa työnantajan miettimään perehdyttämistoiminnan organisoimista. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 sekä työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 liittyvät perehdyttämistoimintaan. Perehdyttämisen käsitteen esittelen tässä työssä myöhemmin. Yleisessä perehdyttämistyössä tuodaan esille työyhteisön yhteisiä asioita työntekijöiden omaksuttavaksi. Tässä yhteydessä voitaneen puhua organisaation yhteisestä osaamisesta. Yhteinen informaatio työkulttuurista ja organisaatiosta arvoineen, strategioineen ja visioineen auttaa uutta tulijaa hahmottamaan toimintaympäristöä ja tulemaan nopeammin työyhteisön jäseneksi. Uudet sähköiset henkilöstöhallinnon itsepalveluohjelmit luovat osaltaan haasteen perehdyttämistoiminnalle.

1.1 Aiheen valinta ja tausta

Aiheen valintaan vaikuttaa aito kiinnostukseni työyhteisön jäsenenä selvittää, miten esimiehet ja perehdyttämisen kohteena olevat henkilöt ovat kokeneet perehdyttämistoiminnan tarkastellussa työyhteisössä. Lisäksi työssä selvitän henkilöstöjohtajan ja esimiesten näkemyksiä, mihin suuntaan perehdyttämistä pitäisi kehittää. Työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajan perehdyttämistoimintaa nykytilaan pohjalta ja tutkimustulosten esittämisen jälkeen kertoa kehittämiseen tähtäävät toimenpide-ehdotukset.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikkö, joka on kunnallinen, noin sadan neljäkymmenen hengen työyhteisö, jolla on toimintaa Oulussa ja Raahessa. Henkilöstö muodostuu opetus- ja sisäisten palveluiden tehtävissä toimivista henkilöistä. Lisäksi esimiestehtävissä ovat yksikön johtaja ja kaksi osaston johtajaa, opintoasiain päällikkö ja tutkimus- ja kehitystyön päällikkö. Liiketalouden yksikkö on yksi ammattikorkeakoulun yksiköistä. Muita yksiköitä ovat Kulttuurialan-, Luonnonvara-alan-, Sosiaali- ja terveystieteiden ja Tekniikan yksikkö. Lisäksi Oulun seudun ammattikorkeakoulussa toimii Ammatillinen opettajakorkeakoulu ja rehtorin toimisto, jonka alaisuuteen on organisoitu täydennyskoulutus. Liiketalouden yksikkö on osa Oulun seudun koulutuskuntayhtymää, joka on toimiluvan omaava ammattikorkeakoulun ylläpitäjä. Ylläpitäjä hoitaa mm. yleishallintoon, taloushallintoon, henkilöstöhallintoon, it- ja kiinteistöpalveluihin liittyviä tehtäviä.

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Toimeksiantajan tavoitteena on kehittää Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön perehdyttämistoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa vastauksia perehdyttämisen nykytilasta, kuinka kehittää Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön perehdyttämistoimintaa ja tehdä kehittämistoimenpide - ehdotuksia. Opinnäytetyön tuloksia mahdollisesti hyödynnetään Liiketalouden yksikön toiminnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

Mikä on Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön perehdyttämisen nykytila? Millaisia kehittämisajatuksia Liiketalouden yksikön johdolla on perehdyttämisen suhteen? Mitkä ovat kehitettävät asiat?

Olen rajannut aihetta siten, etteivät siihen sisälly työnopastus-, mentor-, muutosperehdytystoiminta, työturvallisuusperehdytys tai työharjoittelijoiden opastus.

En toteuta opinnäytetyössä perehdytysopasta, vaan arvioin sen hyödyllisyyttä yhtenä perehdyttämisen välineenä.

Tutkimukseni tavoite on muodostaa tutkittavien vastausten perusteella käsitys perehdyttämisen nykytilasta ja sen pohjalta miettiä kehittämistarpeita ja toimenpiteitä. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva useammasta näkökulmasta. Tutkimuksen vastaajakohderyhminä ovat perehdyttämiseen osallistuvat esimiehet, perehdytettävät ja Oulun seudun koulutuskuntayhtymän henkilöstöjohtaja. Aliongelmana tutkin henkilöstöjohtajan näkemyksiä yleisestä perehdyttämisen suunnasta koulutuskuntayhtymässä, kuinka asioita pitäisi hoitaa esimerkiksi viiden vuoden tähtäimellä. Liiketalouden yksikön perehdyttämistoimintaan vaikuttaa oleellisesti koulutuskuntayhtymän toiminta.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja kerään aineiston teemahaastattelujen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa ei Jorma Kanasen (2008, 24) mukaan pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Tutkimus ei perustu tilastollisiin menetelmiin tai lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena Kanasen (2008, 24) mukaan on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kanasen (2008, 84) mukaan case-tutkimusta ei tehdä yhden tietolähteen varassa, sillä aineisto voi perustua esimerkiksi dokumentteihin, haastatteluihin ja havainnointiin. Case-tutkimuksen ensimmäinen perusedellytys on Kanasen (2008, 84) mukaan siis aineiston monilähteisyys. Kanasen (2008, 84) mukaan aineisto tulee esittää tutkimuksessa niin, että päättelyketju on muitten tarkistettavissa. Tämä parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja reliabiliteettia. Kanasen (2008, 85) mukaan tavoitteena on päästä syvälle yhden tapauksen ymmärtämisessä eli siinä, mitkä ovat ilmiön toimintaprosessit ja toimintalogiikka. Periaatteena on pikemminkin ”vähästä paljon” kuin ”paljosta vähän” (Kananen 2008, 85). Opinnäytetyö tähtää kehittämissuunnan selville saamiseen ja kehittämistoimenpiteiden esittämiseen tutkimustulosten saannin jälkeen. Ilmiöön on tarkoitus päästä hyvin sisälle ja sen vuoksi valitsen tapaustutkimuksen.

Laadullinen tutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön paremmin kuin kvantitatiivinen tutkimus, koska ei löydy niin suurta tutkittavien henkilöiden määrää - uusia perehdytettäviä, jotta kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä olisi tullut kysymykseen. Haastateltavien määrän osalta Kanasen (2008, 34) mukaan ei ole olemassa määrä sääntöä. Laadulliseen tutkimukseen riittää pelkästään yksi havaintoyksikkö (Kananen 2008, 34). Tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu. Lisäksi hyödynnän opinnäytetyössä aiheeseen liittyviä dokumentteja. Tutkimuksen toteutustavasta kerron lisää työn tutkimusosiossa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Keskeiset käsitteet ja perehdyttämisen merkitys

Veli-Pekka Moisan (2011, 322) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan tutustumista organisaatioympäristöön, organisaatioon ja työhön. Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisen osalta tarkastelen yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämistä, joka Pirkko Kankaan ja Juha Hämäläisen (2007, 2) mukaan sisältää työpaikan tuntemuksen, sen toiminta-ajatuksen, liike-idean ja toimintatapojen ja periaatteiden tuntemuksen ja työpaikan ihmisten, asiakkaiden työtoverien ja esimiesten tuntemuksen. Lisäksi tarkastelen osin työhön perehdyttämistä, joka Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan kattaa perehdytettävän kannalta työhön kohdistuvien odotusten tuntemuksen, oman vastuunsa ymmärtämisen työyhteisön toiminnassa. Työhön perehdyttämisen käsite Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan käsittää myös perehdytettävän työtehtävien oppimisen ja niihin liittyvien turvallisuusohjeiden oppimisen, jotka olen rajannut tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Organisaation osaamista määritellään eri tavoin. Leenamaija Ojalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Työyhteisön yhteinen osaaminen muodostuu yksittäisten henkilöiden yhteisen toiminnan pohjalta. Tämä edellyttää, että yksilöt yhdistävät voimavaransa jakamalla ja yhdistämällä tietoa. Lisäksi yksilöillä täytyy olla valmius käyttää ja kehittää osaamista yhdessä. Organisaation yhteisen osaamisen hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka tukevat ja kannustavat yksilöitä tähän toimintaan (Ojala 2008, 53.) Lisäksi yhteisössä vallitseva luottamuksen kulttuuri voi mahdollisesti edistää yhteisen osaamispääoman muodostumista. Ojalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata.

Perehdyttämistoiminnalla tuetaan työntekijää omaksumaan organisaation yhteistä tietoa ja mahdollistetaan uuden työntekijän kotiutuminen työyhteisöön. Perehdyttämisessä

tehdään tunnetuksi organisaation arvot, visio ja strategia ja tuetaan työntekijää löytämään työn kannalta keskeistä, yleistä informaatiota. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että työntekijä voi asemoida itsensä paremmin osana työyhteisöä, hyödyntää saatua tietoa toimiessaan työyhteisössä ja mahdollisesti osallistua toiminnan edelleen kehittämiseen. Perehdyttäminen myös nopeuttaa varsinaiseen työhön sisälle pääsyä, sillä tulokkaan aika ja energia ei kulu yleisten käytänteiden omatoimiseen selvittelyyn, vaan hän voi perehdyttämisen jälkeen jo keskittyä varsinaiseen työhön.

Työnopastus tai työhön opastus on osa perehdyttämistä, mutta se on tehtäväsidonnaista ja tähtää varsinaisen työn osaamisen hallintaan. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 13) mukaan työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Tarkoitus on kehittää uuden työntekijän valmiuksia työn tekemiseen myöhemmin itsenäisesti. Tässä opinnäytetyössä olen rajannut ulkopuolelle työnopastuksen, sillä työyhteisössä on useita eri ammatteja, joihin liittyvää työnopastusta ei voida tarkastella asian laajuuden ja aiheen vaatiman asiantuntijuuden johdosta tämän opinnäytetyön puitteissa.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4) mukaan hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttäminen nopeuttaa itsenäiseen työskentelyvaiheeseen pääsyä ja lisäksi sen avulla pyritään muokkaamaan asennoitumista myönteiseksi työyhteisöön ja työhön. Tämä voi vaikuttaa perehdytettävän sitoutumiseen työyhteisöön ja ehkä ennaltaehkäistä työstä poissaoloja. Perehdyttäminen siis hyödyttää koko työyhteisöä. Kaikki tämä vaikuttaa myönteisesti myös tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Toki muutkin asiat kuin perehdyttäminen vaikuttavat edellä mainittuihin asioihin. Pelkästään perehdyttämisen avulla ei voida ratkaista esimerkiksi motivaatiokysymystä. Lisäksi perehdyttämisellä tehdään tunnetuksi työpaikan mahdollisia riskitekijöitä ja vaikutetaan työturvallisuuteen. Perehdyttämisellä lisätään fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden tunnetta. Perehdyttämisellä voi olla vaikutusta kustannussäästöön. Esimerkiksi uudelleen rekrytoinnista aiheutuvat rekrytointi-ilmoituskulut, konsultointipalkkiot, rekrytoijan käyttämä aika ja palkkakustannus sekä uuden työntekijän vajaasta työtehosta aiheutuvat kulut voivat olla yritykselle merkittävä

kustannus. Lisäksi alakohtaiset menetykset voivat olla suuria. Tästä esimerkkinä voisi olla myyntitulojen menetys yrityksessä hyvästä myyntituloksesta vastaavan ja laajan yhteistyöverkoston omaavan työntekijän siirtyessä toiselle työnantajalle. Perehdyttämisen avulla sekaannusten ja niiden selvittämiseen käytettävä aika voi vähentyä. Perehdyttämisellä voidaan nähdä vaikutuksia myös mielikuvaan työyhteisöstä. Henkilökunnan pysyvyyteen voi perehdyttämisellä osaltaan olla myös jonkinlainen vaikutus. Esimerkiksi sosiaalinen sopeutuminen voi helpottua ja henkilö saa tehtävässään toimimiseen hyvän toimintavarmuuden. Perehdyttämisen kautta tutuksi tulee työyhteisön johtamisjärjestelmä ja organisaatio toimintaympäristöineen sekä työyhteisön organisaatiokulttuurista tulijalle voi muotoutua jonkinlainen käsitys.

2.2 Perehdyttäminen on osa organisaatio-osaamista

Seppo Helakorpi (2005, 155) on todennut, että asiantuntijan osaaminen muodostuu siis neljästä osa-alueesta. Näitä ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, organisaation osaamisen kehittäminen ja kehittämisosaaminen (Helakorpi 2005, 155). Substanssiosaaminen Helakorven mukaan (2005, 155) tarkoittaa toisaalta työssä tarvittavaa ammatillista taitotietoa, ydinosaamista. Asiantuntijan on hallittava ko. ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset (Helakorpi 2005, 155). Työyhteisöosaamisen Helakorpi (2005, 156) on todennut liittyvän työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen. Neljäs asiantuntijuuden ulottuvuus liittyy kehittävään työotteeseen, mikä edellyttää kehittämisosaamista (Helakorpi 2005, 156).

Perehdyttämisellä voitaneen nähdä asiantuntijan työtä tukeva rooli, jolla luodaan perusvalmius vasta palvelukseen tulleen asiantuntijan työorganisaation tuntemukselle. Helakorven (2005, 156) mukaan kolmas asiantuntijuuden osa-alue koskettaa organisaation osaamisen kehittämistä. Se edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen. Organisaation toiminnasta voidaan tunnistaa ydinosaaminen. Ydinosaamiseksi katsotaan keskeinen osaamiskokonaisuus, jonka avulla on saavutettu tai saavutetaan tulevaisuudessa merkittävä asema markkinoilla. Helakorven (2005, 156) mukaan se on jotain erityistä osaamista ja

toimintatapaa, jopa toimintakulttuuria, joka tekee yrityksestä omaleimaisen ja jonka pohjalle henkilökohtaiset osaamisvaatimukset nojautuvat, ” talon tapa toimia”.

On olemassa toisenlaisia näkemyksiä, joissa katsotaan että perehdyttäminen ei ole osa osaamisen kehittämistä, vaan se voidaan nähdä osana rekrytointiprosessia. Martti Helsilän ja Sari Salojärven (2009, 137.) mukaan kuitenkin henkilön täysipainoinen työpanos ei suinkaan ala työsuhteen alkaessa. Sen vuoksi perehdyttämisen voidaan katsoa kuuluvan pikemminkin osaksi rekrytointiprosessia kuin varsinaiseksi osaamisen kehittämiseksi.

Näiden kahden asiantuntijan näkemykset ovat keskenään ristiriitaisia, mutta joka tapauksessa oleellista on, että perehdyttämisen yhteydessä organisaation toimintatavat tehdään tunnetuksi ja luodaan tiedollinen pohja uudelle työntekijälle toimia yhteisössään.

2.3 Organisaation arvojen, vision ja strategian yhteys perehdyttämiseen

Perehdyttämiseen liittyvässä kirjallisuudessa on pohdittu yllä olevien asioiden suhdetta perehdyttämiseen. Helsilä (2002, 52) on esiintuonut käsitteen yritysperehdyttäminen. Helsilän (2002, 52) mukaan tämä pitää sisällään yrityksen, sen toiminta-ajatuksen, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat. Tehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys voi vaihdella, mutta arvojen, vision ja strategian katsotaan olevan asioita, jotka käydään läpi joka tapauksessa perehdyttämisen yhteydessä (Helsilä 2002, 52).

Eija Kjelinin ja Pia Christina Kuusiston (2003, 79) mukaan organisaation arvot, visio ja strategia luovat pohjan jokaisen työlle. Vaikka uuden tulokkaan työ olisikin itsenäistä, niin organisaation tavoitteita ei voine jättää huomiotta, sillä ne osin viitoittavat työtä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 249) mukaan visio ja strategia tarjoavat tietotyöntekijälle erityiset silmälasit, joiden läpi hän voi tarkastella sekä omaa toimintaansa että organisaation toimintaa laajemmin. Strategia kertoo mitä ensisijaisesti tavoitellaan ja

miten. Strategian perusteella voitaneen päätellä, mihin työntekijän ensisijaisesti kannattaisi suunnata voimavarojaan ja parhaimmillaan strategia voi auttaa töiden tärkeysjärjestyksen hahmottamisessa. Visio ja strategia voi auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 249) mukaan ennen kaikkea toimiva visio ja strategia tarjoavat tietototyöntekijälle mahdollisuuden liittää oma työnsä johonkin suurempaan kokonaisuuteen, joka edustaa parhaimmillaan sellaisia asioita, tarkoitusta ja arvoja, joihin työntekijä uskoo.

Työntekijän on tärkeä tutustua työyhteisön tavoitteeseen ja toiminnan suuntaviivoja luoviin strategioihin, sillä ne kertovat organisaatiosta paljon, vaikkei visio ja strategia olisikaan erityisen onnistuneita. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 249) mukaan vision tulisi olla innostava, ymmärrettävä, mahdollinen ja siinä määrin joustava, että se saa aikaan sitoutumista, mutta ei rajaa näkökenttää ja valintoja liiaksi. Parhaimmillaan onnistunut visio voi olla tällainen. Yhteisön tai yrityksen arvot voivat olla ristiriidassa tulevan työntekijän omien arvojen kanssa. Nykyisessä työelämässä ja viestinnässä pidetään tärkeänä, että visio, arvot ja strategia on puettu kirjalliseen muotoon ja niistä aktiivisesti viestitään.

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys perehdyttämisessä

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa perehdyttämisen taustalla. Kulttuuri voi vaikuttaa organisaatiossa esimerkiksi siten, että samanlainen kulttuuri mahdollistaa yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisen. Toisin sanoen uudelle tulijalle voi tulla tunne yhteisestä identiteetistä. Riitta Rissanen, Kaija Sääski ja Jouni Vornanen (1996, 44.) ovat todenneet, että organisaatiokulttuuri mahdollistaa sitoutumisen suurempaan kokonaisuuteen ja parantaa organisaation vakautta – antaa merkityksen organisaation toiminnoille.

Johtamisen toimenpiteillä voidaan yrittää vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Rissanen ja Sääsken ja Vornanen (1996, 43) mukaan kulttuuri pitää sisällään kielen, instituutioita, tapoja ja sosiaalisia suhteita, joiden muuttaminen on

erittäin vaikeaa. Mikael Saarisen (2001, 172) mukaan perehdyttäminen on tehokas tapa luoda ja viestiä yhtiön vuorovaikutuskulttuuria. Tätä ei ehkä tulla ajatelleeksi, sillä pääpaino perehdyttämisessä saattaa olla tietopuoleisessa asioiden tutuksi tekemisessä.

2.5 Perehdyttäjän rooli ja tehtävät

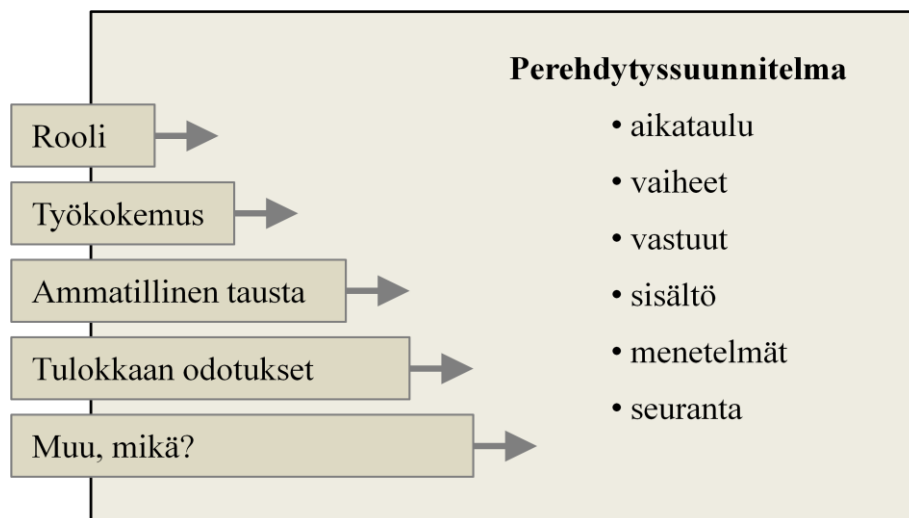
Perehdyttäminen voidaan nähdä organisoituna toimintana, jota kehitetään ajan kanssa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 194) mukaan yrityksen kattava, yhtenäinen perehdyttämisjärjestelmä tarjoaa perehdyttäjille mallin perehdyttämisprosessista, perehdyttämisen välineitä sekä tukea ja valmennusta perehdyttämiseen.

Työyhteisöjen koko henkilömäärältään vaihtelee pienestä suureen ja niissä esimiehiä on vaihteleva määrä. Henkilöstöhallinnon työtä tekeviä ei välttämättä pienestä yrityksestä löydy toimitusjohtajan lisäksi. Mikäli työyhteisössä on henkilöstöhallinnon työtehtävissä toimivia, niin voidaan nähdä, että henkilöstöhallinto on organisaation perehdyttämisprosessin omistaja eli se vastaa prosessin ylläpidosta ja sen toimivuuden kehittämisestä (Kjelin & Kuusisto 2003, 194). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 194) mukaan henkilöstötoimen keskeinen rooli perehdyttämisessä pitäisikin olla juuri tässä: henkilöstötoimi huolehtii siitä, että perehdyttämisen toimintamalli – ohjelmat, materiaalit ja työnjako – ovat ajan tasalla ja kaikkien asianosaisten hyväksymiä.

Tulokkaan esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Esimiehen lisäksi organisaatiossa voidaan nimetä erikseen perehdyttäjä tai perehdyttäjiä. Vaikka Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttäminen onkin ammattitaitoa vaativaa, niin suuremmat edut saavutetaan sillä, että organisaation kulttuurin oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Perehdyttäjän valinnassa kannattaa toki ottaa huomioon myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Perehdyttäminen vaatii ennen kaikkea asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota. Perehdyttäjäksi on suositeltavaa ryhtyä vapaaehtoisuuden ja kiinnostuksen pohjalta.

Perehdyttämisessä on hyvä aloittaa kokonaiskuvan luomisesta ja sitten siirtyä yksityiskohtaisempaan tietoon. Informaation sopiva jaksottaminen on tärkeää. Kyky kertoa asioista pelkistetyksi ja selkeästi on hyödyllinen. Perehdyttämistilanne on myös vuorovaikutteinen, joten kuuntelu ja asioiden tarkastelu useammasta näkökulmasta on hyödyllistä. Perehdyttävälle voidaan luoda aktiivinen rooli. Uuden työntekijän ei välttämättä tarvitse tutustua kaikkiin asioihin yksityiskohtaisesti heti työsuhteen alussa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 201) mukaan oleellista on, että hän saa kuvan siitä, kenen puoleen tarvittaessa kääntyy ja mihin tieto on tallennettu.

Perehdyttämisen sisältö vaihtelee työyhteisöittäin ja sen sisällön kuvaaminen kattavasti ei ole yksinkertaista. Perehdyttämisen apuna voi käyttää muistilistoja ja tehdä erillinen suunnitelma, joka joustaa tarpeen mukaan. Suunnitelma voi sisältää aikataulun, vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät ja seurannan. Kjelin ja Kuusisto (2003, 199) kuvaavat perehdyttämistä kokonaisuutena kuvassa 1:



Kuva 1. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Perehdyttämisen vaiheista on eri asiantuntijoilla erilaisia näkemyksiä. Riitta Viitalan (2009, 190) mukaan tehtävään tulon jälkeen tapahtuvassa perehdyttämisessä tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Viitala (2009, 190) on nähnyt, että työyhteisön jäseniin

tutustuttaminen, tiloihin ja järjestelmiin sekä työyhteisön käytänteisiin perehdyttäminen ovat seuraavan tason asioita. Lisäksi hän on nähnyt, että varsinaiseen työtehtävään liittyvät asiat selvitetään ja lisäksi työsuhdetta määrittävät periaatteet ja säännöt (Viitala 2009, 190).

Mitkä ovat onnistuneen perehdytysprosessin mahdollistavat tekijät? Perehdyttämisprosessin onnistumiseen vaikuttaa kaksi oleellista asiaa. Moisalonen (2011, 324.) mukaan perehdyttäminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa on tarkkaan mietitty kaikki vaiheet, roolit ja resurssit. Toisena asiana edellytetään, että se on toteutettava suunnitelman mukaisesti.

2.6 Perehdyttämiseen valmistautuminen ja sen ajallinen kesto

Perehdyttämistehtävään olisi hyvä saada valmennusta tai jonkinlaista koulutusta. Ennakkosuunnittelu ennen perehdyttämisen käynnistämistä auttaa jäsentämään perehdyttämistilannetta. Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, joka edellyttää arviointia, seurantaa ja kehittämistä. Myös viestintätaidot ovat hyödyksi perehdytystehtävässä. Elisa Juholinin (2010, 147) mukaan viestintäosaamista ei kuitenkaan tulisi nähdä työstä irrallisena tai yksittäisten viestintätemppujen opetteluksi, koska tämän päivänä työelämässä viestintä nivoutuu elimelliseksi osaksi asiantuntijuutta ja johtajuutta.

Ei ole määriteltävissä selkeää ajallista kestoja perehdyttämiselle. Sen kuitenkin voidaan katsoa alkavan ensi kontaktista työnantajaan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan perehdyttämisjakson kesto on lyhyimmillään yleensä sama kuin koeajan pituus. Koeaika voi vaihdella kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Perehdytettävien yksilölliset erot, työelämävalmiudet ja aikaisempi kokemustausta vaikuttavat perehdyttämisen ajalliseen kestoan. Uuden tulijan ammatillinen koulutus ja uuden työtehtävän sisältö vaikuttavat osaltaan. Organisaation esimiesten perehdyttämiskokemukset auttavat määrittämään organisaatiossa tarpeelliseksi katsotun perehdyttämisaajan. Kirjallisuudessa ei erotella yleisen perehdyttämiseen ja työopastukseen käytettävää

aikaa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) perehdyttäminen on loppumassa siinä vaiheessa, kun tulokas esittää yhä enemmän ja enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osatakaan enää vastata.

2.7 Perehdyttämistoiminnan haasteet ja hyödyt

Henkilöstöhankintaan liittyvällä ennakkosuunnittelulla on vaikutus perehdyttämisprosessiin. Ongelmallista on, jos henkilövalintapäätöksen ja uuden tulijan aloituspäivän välille ei käytännössä jää aikaa perusasioiden kuntoon laittamiseen ja perehdyttämisohjelman ennakkosuunnitteluun. Perusasioiden, kuten työpisteen löytämisen, kaluston, atk- ja puhelin- laitteiden hankintaan ja käyttökuntoon saattamiseen täytyisi varata aikaa. Työsopimuksen tekoon, avainrekisterin ylläpitoon, atk-tunnusten, puhelinjärjestelmän liittymä- ja numerotilauksiin ja intranet- sivustojen kuntoon laittamiseen menee aikaa. Keskenäiset järjestelyt eivät luo hyvää työnantajakuvaan työntekijän aloittaessa. Myös perehdyttämiseen osallistuvien kokonaistyötilanne olisi hyvä ottaa huomioon jo suunniteltaessa palvelussuhteen aloitusajankohtaa. Haasteena voidaan nähdä ajankäytön ongelmat sekä perehdyttämistyöhön osallistuvien että kaikkien muidenkin henkilöiden osalta, joille uuden työntekijän tulo tuottaa työtehtäviä. Myös työyhteisö tarvitsee aikaa sopeutuakseen uuden työyhteisön jäsenen tuloon.

Esimiehet ja muut perehdyttämistyöhön osallistuvat henkilöt voivat kokea tarvitsevänsä lisävalmiuksia tehtävän hoidossa. Haasteena ovat myös perehdyttämisen organisointikysymykset ja työnjako. Perehdytettävät ovat yksilöitä, joiden valmiudet toimia uusissa tehtävissä, omaksumiskyky ja itseohjautuvuus vaihtelevat. Työntekijän kulttuuri-, työkokemustausta ja aikaisempi organisaation toimialan tuntemus myös vaikuttavat perehdyttämistarpeeseen.

Esimiehen ja työtoverien aikaa säästyy tulevaisuudessa, jos tulokas on perehdytetty riittävän hyvin. Esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön perusta luodaan alkuvaiheen kontaktin aikana, johon perehdyttäminen kuuluu. Uusi tulija tunnetaan

paremmin. Työturvallisuus voi parantua ja työhön liittyvät virhemahdollisuudet ja väärinkäsitykset voivat vähetä. Työntekijän kannalta perehdyttäminen helpottaa sopeutumista, lieventää mahdollista jännittyneisyyttä. Siirtyminen uuteen työhön on elämän muutostilanne, joka voi aiheuttaa epävarmuutta ja tätä voidaan onnistuneella perehdyttämisellä lievittää. Perehdyttämisen avulla uusi tulija saa perustiedot uudesta työyhteisöstään. Työssä kehittymiseen ja työn sujuvuuteen perehdyttämisellä voi olla myönteinen vaikutus. Työhön liittyvät valmiudet ja laatutavoitteet voidaan saavuttaa nopeammin. Myös mielenkiinto ja vastuu työstä voi kasvaa. Lisäksi organisaation työnjaon ja rajojen tunteminen auttaa luomaan kokonaiskuvaa työyhteisöstä. Leif Åbergin (2006, 103) mukaan on jokaisen edun mukaista – että uusi tulokas työpaikalla oppii nopeasti – mutta ei liian lamauttavasti – työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti. Perehdyttämisen avulla voitaneen osaltaan vaikuttaa alkuvaiheen myönteisen käsityksen muodostumiseen työyhteisöstä. Koko työyhteisön kannalta perehdyttämisellä on vaikutus työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Tapaturmien ja onnettomuuksien määrä voi vähetä. Poissaolojen määrään ja henkilöiden vaihtuvuuteen voi myös olla jonkinlainen vaikutus.

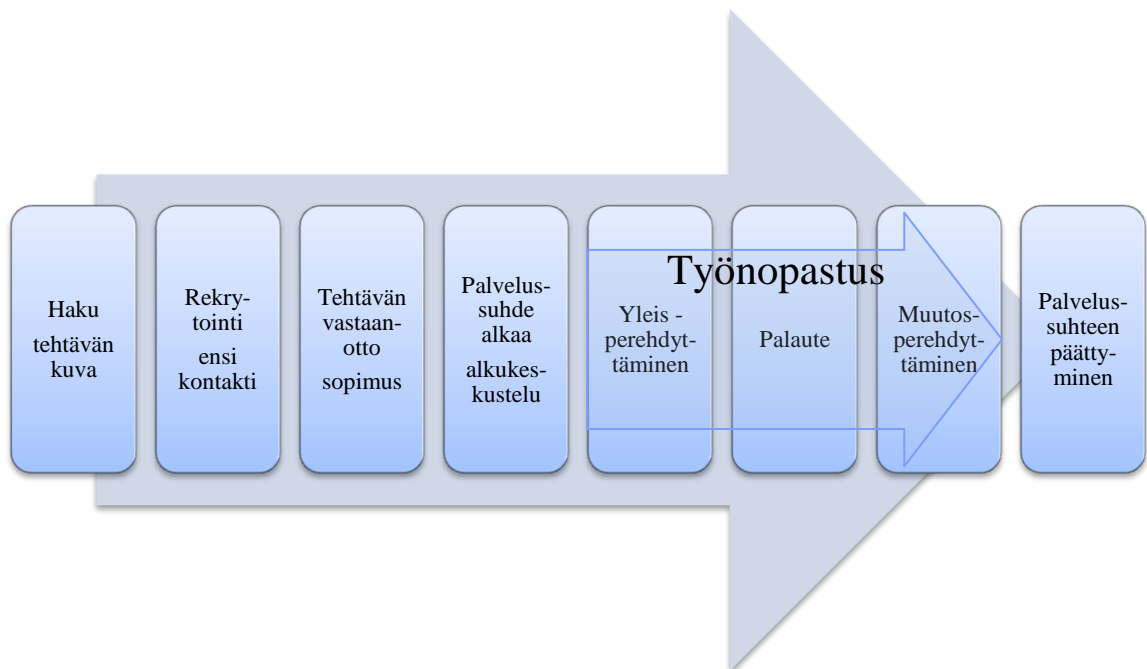
Perehdyttäminen voidaan nähdä työyhteisön imagoon vaikuttavana tekijänä. Juholin (2009, 143) on todennut, että tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan, vaan suurin osa tiedonvaihdannasta on työyhteisön jäsenten keskinäisviestintää. Sitä täydentää tai sen pohjana on organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto. Perehdyttämistyötä tekevät henkilöt eivät siis yksistään muodosta uudelle tulijalle kuvaa työyhteisöstä, johon hän on liittynyt. Viestinnälle perehdyttämisasioissa voidaan organisaatiossa asettaa omia tavoitteita. Viestinnän päämääräksi voidaan esimerkiksi asettaa työskentelyn edellytysten luominen, joita ovat työn ilo, työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kehittäminen sekä työyhteisön jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen vuorovaikutteisesti (Juholin 2009, 143.). Juholinin (2009, 143) mukaan työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.

2.8 Jälkiseuranta

Perehdyttämisen kehittämisen kannalta on hyvä, jos jälkiseuranta on järjestetty. Perehdyttäminen voidaan nähdä myös prosessina. Jälkiseurannan avulla voidaan perehdytetyn osalta vielä tarkistaa, onko jokin asia jäänyt epäselväksi. Toisekseen tulijalta voidaan saada arvokasta palautetta toiminnan tarkistamiseksi, mikä jatkossa voi hyödyttää uusia tulijoita. Tämä asia koskee sekä yksilöön kohdistuvaa perehdyttämistä, perehdyttämisjärjestelmää ja prosessia kokonaisuudessaan. Moisanon (2011, 325) mukaan tärkeää on, että joka vaiheessa saavutetaan se tulos, jota prosessikuvauksessa on tarkoitettu. Petri Virtasen ja Mikko Wennbergin (2005, 150) mukaan prosessien kehittämisen taustalla on paljon muutakin kuin pelkkien prosessikarttojen piirtäminen ja työnkulkukaavioiden pohtiminen. Perehdyttämisprosessia tarkastellessa voidaan pohtia, voitaisiinko asioita tehdä toisin.

3 TOIMEKSIANTAJAN PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisprosessin Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikössä katsotaan alkavan jo rekrytointivaiheesta. Tämä tukee Helsilän ja Salojärven näkemystä (2009, 137), että perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia. Hakuilmoituksen laadinnasta, hakuun liittyvistä tiedusteluista ja haastattelusta aloitetaan perehdyttämisprosessi. Prosessin katsotaan loppuvan palvelussuhteen päättymiseen. Ajallinen kesto perehdyttämisen alkuvaiheen jälkeen on noin vuosi. Sen jälkeen perehdyttäminen jatkuu koko palvelussuhteen ajan ja perehdyttämisen painopiste siirtyy erilaisten muutosten käsittelyyn. Tässä yhteydessä puhutaan siirtymisestä muutosperehdyttämisen vaiheeseen (Kangas 2007, 20), jonka olen rajannut tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Liiketalouden yksikön perehdytysprosessia on kuvattu kuvassa 2 mukaellen soveltuvien osien kuvan 1 Kjelin ja Kuusiston (2003, 199) perehdytysprosessia ja Moisalon (2011, 324) perehdyttämistoimintoja.



Kuva 2. Liiketalouden yksikön perehdyttämisprosessin vaiheet

Kuvan 2 mukaisesti rekrytointivaiheessa uudelle tulijalle annetaan tietoa organisaatiosta, työstä ja sen vaatimuksista. Rekrytoinnin tavoitteena tässä vaiheessa on

luoda realistinen kuva siitä, mitä työ oikeasti on ja millaiseen organisaatioon henkilö on mahdollisesti tulossa. Myös positiivisista asioista mainitaan tässä yhteydessä. Ennakkotoimenpiteenä ennen työntekijän työskentelyn aloittamista on kaksi tapaamiskertaa haastattelun lisäksi.

Vastaanottovaiheessa, kun henkilö on ensin tehtävään valittu ja hän on tehtävän vastaanottanut, käydään läpi vielä tehtäviä, organisaatiota ja tehdään työsuunnitelma opetushenkilöstöön kuuluvalla. Muissa kuin opetustehtävissä tehtäväkuva laaditaan jo ennen rekrytointi-ilmoitusta. Esimiehet kierrättävät talossa ja tavataan henkilöstöasioiden hoitaja. Henkilöstöasioiden hoitajan antaman palvelussuhdeperehdyttämisen keskeisinä asioina ovat työsopimus ja palvelussuhdetta määrittävät keskeisimmät säännöt. Lisäksi hän näyttää koulutuskuntayhtymän henkilöstöhallinnon keskeisimmät ohjeet. Esimiehet käyvät läpi työtehtävään liittyviä asioita ja työpaikan keskeisimpiä pelisääntöjä. Lisäksi tarvittavien atk-tunnusten ja puhelimen hankinta käynnistyy sekä käydään läpi avainten saanti ja työtila. Esimies sopii aloituskeskustelun ensimmäiselle työpäivälle ja ensimmäisenä työpäivänä aloitetaan yleisperehdyttäminen. Tulijalle annetaan perehdytysopas ja lomake. Uuden tulijan käytössä ovat intranet ja henkilöstöhallinnon ohjelmistojen käyttöoppaat. Yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa ei erikseen tehdä, vaan on pyritty siihen, että prosessi olisi suunnilleen samanlainen kaikille. Tulijan erityistarpeet kuitenkin pyritään ottamaan huomioon esimiehen toimesta.

Kun palvelukseen tulee samanaikaisesti useita henkilöitä, myöhemmin erikseen pidetään yhteinen yleinen perehdytystilaisuus, jossa annetaan informaatiota eri asioista. Olennainen osa prosessia on, että henkilöt tutustuvat eri ammattiryhmien antamaan informaatioon. Lisäksi järjestetään eri tietojärjestelmiin perehdyttämistilaisuuksia erikseen. Esimiehet esittelevät uuden henkilön työpaikka- ja osastokokouksissa ja laittavat tietoa opiskelijaintranetiin uudesta henkilöstä. Perehdyttämiseen liittyy esimiesten mukaan kunkin vaiheen kannalta olennaisten asioiden kertominen, silloin kun se on ajankohtaista, esimerkiksi opiskelijoiden arvosanojen syöttäminen tietokantaan. Palaute perehdyttämisen osalta annetaan kehityskeskustelujen yhteydessä

ja palauttamalla perehdytyslomake. Vastuu perehdyttämistoiminnasta ja sen organisoinnista osalta on yksikön johtajalla.

Mentor nimetään työhön opastusta varten. Yhden määritelmän mukaan mentori on kokenut ja osaava henkilö, joka haluaa jakaa osaamistaan ja tukea ohjattavaansa tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä (Nakari & Porenne & Mansukoski & Huhtala 2003, 6). Työnopastusprosessi ja perehdyttämisprosessi ovat käynnissä rinnakkain, kun palvelussuhde on alkanut.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, jonka osana Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikkö toimii, on laatinut vuonna 2007 henkilöstöstrategian, jossa on linjattu perehdyttämistä. Tavoitteena on auttaa perehdytysohjelmien avulla uusia työntekijöitä mahdollisimman nopeasti omaksumaan tavan toimia eri tilanteissa (2007, 12). Lisäksi pääperiaatteissa on todettu, että laaditaan perehdyttämisohjelma, mentoreita käytetään aktiivisesti työyhteisöön perehdyttämisessä, laaditaan eri henkilöstöryhmille omat valmennus- ja koulutusohjelmat työtehtäviin ja koulutuskuntayhtymän yleisiin toimintaperiaatteisiin perehtymistä varten (2007, 12). Lisäksi koulutuskuntayhtymä on laatinut osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista asiakirjan, Osaamiskuvaukset kaikille yhteinen osaaminen (2011), jossa on määritelty osaamisvaateet, mitä koulutuskuntayhtymän yksiköissä työssä olevien tulisi tietää esimerkiksi talousasioista, projektitoiminnasta yms. Tämä osaltaan tuo haasteen perehdyttämistoiminnalle siinä mielessä, että miten näihin asioihin tulisi perehdyttää.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategian linjaukset koskien perehdyttämistä ja osaamisvaateet osaltaan viitoittavat ja haastavat yksikön arjen perehdyttämistyön toteuttamista. Kuntayhtymän toiminnan yhteyttä yksikön perehdyttämistoimintaan nähden on pyritty tarkastelemaan erityisesti työnjaon, vastuun ja prosessin osalta. Uutena asiana kuntayhtymä on lanseerannut sähköisen matka- ja henkilöstöhallinnon sähköisen itsepalveluohjelmiston. Lisäksi on selvitetty olisiko koulutuskuntayhtymältä saatavissa yksikön omaa perehdyttämistoimintaa tukevia malleja ja materiaaleja, joita yksikön perehdyttämistoiminnassa voitaisiin hyödyntää ja ottaa huomioon.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen toteutustapa

Haastattelujen tarkoituksena oli kysymysten avulla löytää vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaan. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 203) mukaan tutkimushaastattelua on kirjallisuudessa jaoteltu moniin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2008, 203) jaottelu on seuraava: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Kananen (2008) tuo esiin edellä mainittujen lisäksi puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelussa on Kananen (2008, 73) ennakoon määritelty teemahaastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Haastateltavien henkilöiden haastattelutilanne voidaan toteuttaa yksittäin henkilön kanssa, parihaastatteluna tai kutsumalla joukko haastateltavia ryhmässä tapahtuvaan haastatteluun (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2008).

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopi tähän opinnäytetyöhön, sillä tavoitteena oli saada syvyyttä tutkimustuloksiin. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 202 - 203) mukaan tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 202) mukaan haastattelu on yhdenlaista keskustelua. Tavoitteenani opinnäytetyössä oli kartoittaa teemoittelun kautta varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemista. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 205) mukaan tutkijan on itse pohdittava, mikä menettely omassa tutkimuksessa takaisi todennäköisesti parhaimman tuloksen.

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2008, 160) kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Haastattelun kohderyhmiä oli kolme. Esimiestyötä tekevien ryhmässä henkilöitä oli kaksi kappaletta. Perehdytettyjen ryhmässä oli kolme henkilöä, joiden palvelussuhteen alkamisesta oli kulunut runsaat puoli vuotta. Kolmantena haastateltavana oli Oulun seudun

koulutuskuntayhtymän henkilöstöjohtaja. Kohdejoukon valintaan vaikutti lisäksi tilannesidonaisuus. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan ensinnäkin tiedetään, että haastatellut ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastatteluihin valitut olivat kaikki kokeneet saman tilanteen samaan aikaan syksyllä 2010, toisin sanoen he kaikki olivat olleet osallisena perehdytyksessä eri rooleissa. Tutkittavien valinnasta Kananen (2008, 37) on todennut, että tutkittavien eli informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksikköjä. Opetustyötä tekeviä tulee palvelukseen vuosittain useita henkilöitä, joten tämä haastateltujen kohderyhmä edustaa kattavimmin uusien tulijoiden kohderyhmää. Lisäksi syksyllä 2010 palvelukseen ei tullut yhtään henkilöä muihin tehtäviin, joten sen vuoksi haastateltavien joukkoon ei valikoitunut muita kuin opetustyötä tekeviä henkilöitä.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Haastattelukysymykset toteutin teemoittain ja haastateltavilla oli käytettävissään haastattelun aikana kohderyhmäkohtaiset kysymyslomakkeet ja perehdytysopas. Haastateltaviin otin yhteyttä henkilökohtaisesti sopimalla ajan tai sähköpostilla.

Kysymysten asettelussa pyrin avoimiin kysymyksiin, jotta vastaajan ääni tulisi esille. Kysymykset voidaan jakaa Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 106) mukaan niiden sisällön mukaan karkeasti kahteen ryhmään: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Molempia kysymystyyppejä käytin haastattelurunon rakentamisessa. Pyrin haastattelija roolissaani noudattamaan tehtävälähtöisyyden, luottamuksellisuuden ja neutraaliuden periaatteita. Haastattelija on Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 97) mukaan samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona. Tämä teki haastattelijan roolistani haastavan, sillä haastattelun tekeminen oli minulle uusi kokemus. Hirsijärvi ja Hurme ovat antaneet pelkistetyn ja hyvän ohjeen: ”Kuitenkin haastattelijalta vaaditaan yleensä oman osuuden minimoimista”.

Haastattelurunon laadin noin parin viikon aikana. Haastattelurunon teema-alueina olivat perehdyttämisen merkitys, perehdyttämisprosessi, kehittämissaasteet, tavoitteet, ajankäyttö, materiaali ja välineet, käytännön asiat, perehdyttämisen seuranta ja perehdyttämisen uudet haasteet, joita ovat mm. henkilöstöhallinnon sähköisten

itsepalvelujärjestelmien tulo osaksi työyhteisön arkea. Esimiestyötä tekeviltä kysyin lisäksi perehdyttämisen ennakkovalmisteluista. Kanasen (2008, 74) mukaan teemojen tarkoituksena on varmistua siitä, että kaikkia ilmiöön liittyviä osa-alueita sivutaan.

Haastattelussa apuna käytin Olympus Digital Voice Recorder WS750 -nauhuria, jonka käytön opetteluun meni noin kolmisen tuntia sisältäen testihaastattelunauhoitteen ja sen koepurkamisen. Sain nauhuria lainatessani käytännössä hyvän perusperehdytyksen laitteen tärkeimpiin ominaisuuksiin. Haastattelun etukäteisharjoittelu osoittautui hyväksi, sillä se vähensi ennakkopelkoa haastattelun toteuttamisesta. Pelkoni liittyi ennen kaikkea teknologian toimivuuteen, toissijaisena asiana haastattelijana toimimiseeni ja kolmantena asiana haastattelurungon teemajärjestyksen toimivuuteen. Lisäksi esihaastattelu antoi kuvan haastatteluun liittyvästä ajankäytöstä. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 72 - 73) mukaan esihaastattelujen avulla haastattelijat harjaannutetaan tehtäväänsä.

Haastattelun tekemisen mielenkiintoa lisäsi haastateltavien myönteinen suhtautuminen opinnäytetyön tekoon. Haastattelujen ilmapiiriin koin rauhalliseksi ja leppoiseksi. Haastattelut tapahtuivat rauhallisessa tilassa kasvokkain istuen yksilöhaastatteluina. Haastattelunauhuri osoittautui käytössä käteväksi. Haastattelujen kesto vaihteli vastaajittain. Perehdytetyt kohderyhmän haastattelujen kesto oli keskimäärin kaksikymmentä minuuttia. Esimiehille tehdyissä kysymyslomakkeissa kysymyksiä oli määrällisesti enemmän, mikä johtui siitä, että tutkittavaan asiaan pyrittiin pääsemään mahdollisimman hyvin sisälle. Esimieshaastattelujen kesto vaihteli 42 minuutista noin tuntiin. Henkilöstöjohtajan haastattelu kesti runsaat puoli tuntia. Haastateltavat olivat erilaisia. Toiset olivat runsassanaisempia kuin toiset. Haastattelun aikana haastattelijana toimiessani täytyi mukautua haastateltavan tahtiin. Joissakin tapauksissa haastateltu vastasi aihepiiriin liittyvistä asioista jo edeltävän kysymyksen kohdalla, jolloin minun täytyi noudattaa joustavuuden periaatetta (Hirsijärvi & Hurme 2008, 106) haastattelun kulussa. Tarvittaessa tein haastatelluille tarkentavia kysymyksiä haastattelun kuluessa. Yritin huomioida mahdolliset, ei kielelliset vihjeet haastattelun kulun aikana. Näitä olivat eleet ja ilmeet.

Siirsin haastattelunauhoitteet litteroitavaksi ja apuna oli käytössä Windows Media Player -ohjelmisto, jonka avulla haastattelunauhoitteen puhenopeutta pystyi kätevästi säätämään hitaammaksi litterointia varten. Litteroin haastattelun nauhoitteen mukaan mahdollisimman tarkasti ja joitakin kohtia täytyi kuunnella useita kertoja, jotta mitään ei jäisi litteroimatta. Litterointiin ja aineiston tiivistämiseen ja yhteenvedoon käytetty kokonaisaika oli 39,5 tuntia. Litteroituja tekstejä ja tiivistettyä, yhteenvedettyä aineistoa kertyi yhteensä 92 sivua ja käytetty riviväli oli puolitoista. Aloitin aineiston litteroinnin välittömästi kunkin haastattelun jälkeen ja tiivistämisen, kun haastattelut oli kokonaisuudessaan suoritettu ja litteroitu.

4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Aineiston käsittelyn periaatteenani oli, että keskustelut olivat luottamuksellisia ja ne on tarkoitettu vain tämän opinnäytetyön tekoon. Suoritin haastattelut anonyymisti ja käsittelin vastaajia tutkimuksessa vastaajanumeroilla. Kerätyn aineiston säilytyksestä huolehdin opinnäytetyön tekijänä. Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä Liiketalouden yksikön perehdyttämistoiminnan kehittämisessä. Aineiston analyysivaiheeseen valmistauduin lukemalla litteroituja vastauksia useita kertoja. Hirsijärven & Hurmeen (2008, 143) mukaan tällöin aineistosta alkaa yleensä syntyä ajatuksia tai mielenkiintoisia kysymyksiä.

Kanasen (2008, 89) mukaan koodaus ei ole analyysi vaan välivaihe, joka mahdollistaa analyysin. Litteroinnin jälkeen aineistoa käsittelin koodaamalla värikoodein ja käyttäen apuna Microsoft Office Word -tekstinkäsittelyohjelmiston kommentointitoimintoja ja tiivistämällä yhteenvedoksi esimiesten vastaukset ja perehdytettyjen vastaukset. Tiivistettyä aineistoa syntyi runsaasti. Kanasen (2008, 89) mukaan koodauksessa on kyse pelkästään tekniikasta, jolla aineistoa tiivistetään ymmärrettävään muotoon.

Analyysivaiheessa Kanasen (2008, 90) mukaan haetaan esimerkiksi tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa (prosesseja), samankaltaisuutta tai erilaisuutta ja selitystä ilmiöille. Etsin aineistosta samaan teemaan liittyviä asioita ja tutkin, eroavatko

näkemykset eri tutkimuskohderyhmien välillä, ovatko vastaukset samankaltaisia, ja hain selitystä ilmiölle. Myös toiminnan logiikkaa (prosesseja) pohdin vastausten pohjalta.

Toteutin haastattelut teemoiteltuina. Menetelmävalintaa mietin ennen aineiston keruuvaihetta. Perehdyttämisen teema-alueita valittaessa pyrin monipuolisiin teema-alueisiin. Tästä esimerkkinä ovat perehdyttämisen uudet haasteet ja perehdyttämisen merkityksen tutkiminen. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 67) mukaan tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön todellisuudessa sisältyy, myös mahdollisimman hyvin paljastuu. Kysymysten määrän osalta perehdytettyjen ja esimiestehtävissä olevien haastattelukysymysten määrä erosi toisistaan. Uusille tulijoille tämä uudessa työssä aloittaminen ja siihen liittyvä perehdyttäminen on ajallisesti lyhyempi kokemus. Esimiestehtävissä olevat ovat olleet kyseisessä työpaikassa useampia vuosia, joten heidän ajallinen kokemustaustansa tutkittavan ilmiön parissa on kestoiltaan useita vuosia. Tämä antoi mahdollisuuden tarkastella ilmiötä syvällisesti ja haastattelukysymyksiä syntyi sen johdosta runsaasti. Teemoittelu helpotti tiedon jäsentämistä analyysivaiheessa. Kanasen (2008, 91) mukaan teemoittelu on mm. teemahaastatteluaineiston yksi analyysitapa. Teemoittelun apuna käytin kvantifiointia. Kanasen (2008, 91) mukaan yksinkertaisimmillaan se voi olla jonkin käsitteen tai teeman frekvenssien laskemista.

Litteroiduista haastatteluluista kokosin kuhunkin teemaan liittyvät kohdat ja tarkastelin yhden tutkimuskohderyhmän vastauksia ensin rinnakkain. Tässä analyysin alkuvaiheessa tein teemaan liittyvät tiivistelmät ja nopeasti kiteytin tutkimustulokset. Eri tutkimuskohderyhmien vastauksia vertasin lisäksi teemoittain keskenään ja sen avulla pyrin saamaan laajemman käsityksen teemaan liittyvästä asiasta. Analyysitapa oli abduktiivinen, joka tarkoittaa, että Kanasen (2008, 91) mukaan abduktiivisessa analyysissä aineisto ja teoriat vuorottelevat eli kyseessä on induktion ja deduktion sekoitus. Analyysi pohjautuu aineistoon, mutta teoriaa käytetään apuna analyysin teossa. Kanasen (2008, 91) mukaan teoriaa ei varsinaisesti testata.

Tutkimustulosten jälkeen sain selville kehittämistä vaativat asiat. Seuraavana vaiheena suoritin tulkinnan tutkimustulosten pohjalta ja johdin kehittämistoimenpide-ehdotukset.

Tutkimuksen teossa täytyy ottaa huomioon käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Kanasen (2008, 123) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli sitä, mitä pitääkin tutkia. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on seikka, josta on erilaisia näkemyksiä, voidaanko sitä ylipäättänsä tehdä. Kananen (2008, 124) on todennut, että validiteettia ei voitaisi eräiden koulukuntien mielestä soveltaa laadulliseen tutkimukseen, sillä aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Tutkijan omalla taustalla on siis merkitystä. Kanasen (2008, 124) mukaan jokaisella tutkijalla on oma kokemuspiirinsä ja näkemyksensä ilmiöstä, jotka ovat ainutlaatuisia, ja jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä se perustuu olemassa oleviin haastattelunauhoitteisiin ja litterointi on suoritettu tarkasti. Kanasen (2008, 122) mukaan haastattelujen nauhoittamista voidaan pitää perusedellytyksenä tiedon autenttisuudelle.

Hirsijärven ja Remeksen ja Sajavaaran (2008, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohottaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuuden vaatimus koskee tutkimuksen eri vaiheita, että ne on selostettu riittävän tarkasti.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden osalta (Kananen 2008, 126). Luotettavuutta voidaan arvioida tutkittavan näkökulmasta katsoen, voiko hän pitää tutkimustuloksia uskottavina ja luotettavina. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimustulokset luetin ja hyväksyin tutkittavilla, joten siltä osin luotettavuuden vaatimus on toteutunut. Kanasen (2008, 126) mukaan vain informantti voi sanoa jotakin tutkimuksen luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä, joten tutkimustulokset kannattaa luettaa ja hyväksyttää tutkittavilla.

Käsite riippuvuus liittyy tutkimuksen toistoon ja siinä tarkastellaan, saadaanko tutkimusta toistettaessa samat tulokset. Kanasen (2008, 126) mukaan on keskusteltu paljon toistettavuuden oikeellisuudesta ja jos ollaan tarkkoja, niin tapauksen toisto ei voi tuottaa yhteneväisiä tutkimustuloksia. Tätä Kananen perusteli tutkimustilanteen vaikutuksella tutkittaviin. Kyseessä oli uniikki tutkimustilanne, sillä samat haastatellut henkilöt eivät ole enää toista kertaa noviiseja perehdytystilanteessa. Kanasen (2008, 126) mukaan riippuvuutta voidaan varmistaa hyvällä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden.

Vahvistettavuus Kanasen (2008, 127) mukaan tarkoittaa sitä, kuinka yksimielisiä myös muut tutkijat ovat tuloksista eli päätyvätkö he samaan lopputulokseen. Kanasen (2008, 126.) tutkimuksen siirrettävyys rinnastetaan kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyssäsitteeseen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Tähän auttavat dokumentointi ja ennakkoon tehdyt oletukset. Kanasen (2008, 126) mukaan siirtäjän vastuulla on tulosten yleistettävyys muihin tapauksiin. Siirrettävyys tutkimuksessani on mielestäni jossain määrin nähtävissä. Käytännössä kuntayhtymän henkilöstöjohtajan näkemyksen mukaan kuntayhtymän työolobarometri on osoittanut, että perehdyttämisessä on kehitettävää sekä kuntayhtymäpalveluissa että oppilaitosyksiköissä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Perehdyttämisen merkitys

Perehdytetyt ja esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että perehdyttämisen merkitys on suuri. Perehdytetyt työntekijät kokivat, että perehdyttämisellä on yhteys motivaatioon. Perehdyttämättä jääminen aiheuttaisi ulkopuolisuuden tunteen. Tutustuminen työyhteisöön on tapahtunut vähitellen ja aidoissa työelämän kohtaamistilanteissa. Uusien tulijoiden perehdyttämisen lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset. Työyhteisön ollessa uudelle tulijalle täysin tuntematon on enemmän tiedon tarvetta ja tämä luo haasteen perehdyttämistoimintaa hoitavalle. Kysyin tutkimuksessa haastatelluilta työyhteisön tuntemusta ennen palvelussuhteen alkamista. Työyhteisön ennakkotuntemus perehdytetyillä vaihteli. Työyhteisön toimintaa ei tunnettu juuri lainkaan tai työyhteisö oli jo jossain määrin tuttu. Ennakkotiedon lähteenä mainittiin internet-sivut ja harjoittelu.

Esimiehet kokivat, että perehdyttämisellä on sitouttava vaikutus. Toisena asiana esille nousi organisaation toiminnan tuntemisen tärkeys, sillä ammattikorkeakoulutoiminta eroaa yliopisto- ja lukiotoiminnasta. Tiedon saanti käytännön asioista koettiin tärkeäksi työn alkuun pääsemisessä. Työyhteisön kannalta esimiehet näkivät, että perehdyttämisellä vaikutetaan työn teon sujuvuuteen. Lisäksi pelisääntöjen noudattaminen, talon tapojen ja käytänteiden tuntemus nähdään olevan jonkinlainen työn laadun tae.

Työyhteisön asiakkaiden - tässä työyhteisössä opiskelijoiden kannalta katsoen esimiehet pitivät hyvänä asiana, että työntekijät on perehdytetty. Kuitenkin esille nousi tärkeämpänä asiana työhön opastuksen merkitys kuin yleinen perehdyttäminen. Työn opastuksen onnistumisen vaikutus nähtiin näkyvämmäksi asiakkaisiin päin. Työyhteisön toiminnan tuntemuksen lisäksi on oleellista, että uusi opetustehtäviin tulija tuntee ammattikorkeakoulututkinnon, mihin se tähtää, ettei tule valituksia asiakkailta, että opetusta ei hoideta kohderyhmää huomioiden.

Työyhteisön ulkopuolisten kannalta perehdyttämisen merkitys on oleellinen esimiesten mielestä. Uusi työyhteisön jäsen on työyhteisön käyntikortti toimiessaan ulkopuolisiin sidosryhmiin päin. On tärkeä, että henkilö tietää tosiasiat uudesta työyhteisöstään. Henkilö on samalla työyhteisön puolestapuhuja. On tärkeä, että koulujen lisääntyneen työelämäyhteistyön johdosta työyhteisön tuntemuksen lisäksi tutkinto tunnetaan toimittaessa yhteistyössä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Opiskelijan ja koulun kannalta katsoen kyse on oppimistilanteesta yrittäjän auttamisen lisäksi.

5.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Yksikön omat perehdyttämisen tavoitteet ovat olleet sitoutuminen työyhteisöön ja työtehtävään, tuottavaan työntekoon kiinni pääseminen mahdollisimman nopeasti, työn tekeminen riittävän laadukkaasti, ohjeiden, sääntöjen, työturvallisuusasioiden ja laatuasioiden tuntemus. Näiden tavoitteiden saavuttamista kysyin perehdytettyjen kohderyhmältä. Tulkintani on, etteivät kaikki vastaajat olleet ihan varmoja, saavutettiinkö edellä mainitut tavoitteet. Yhdelle vastaajalle asiat olivat tulleet jossain määrin tutuiksi. Kaksi vastaajista koki sitoutumisen työhön ja työtehtäviin toteutuneen ja samoin pääsyn tuottavaan työhön. Ohjeet ja säännöt ja työturvallisuusasiat ovat vasta vähitellen tulleet tutuiksi. Laatuasioiden koettiin olevan verraten uusia. Asiaan liittyviä informaatiotilaisuuksia todettiin pidetyn, mutta osa vastaajista ei osallistunut niihin. Laatuasioissa koettiin olevan lisäperehtymisen tarvetta.

Esimiesten vastauksista tuli esille, että yksikön omien käytännön tasolle liittyvien tavoitteiden lisäksi on olemassa laajempia tavoitteita. On olemassa isompi konteksti, jossa toimitaan. Näitä ovat koulutustehtävän toteuttaminen, viralliset strategiset tavoitteet ja kuntayhtymän asettamat hallinnolliset rajoitteet. Perimmäinen tehtävä on opiskelijoiden koulutus ja sen lisäksi Oulun alueen elinkeinoelämän edistäminen ja alueen muun työelämän edistäminen. Toisaalta on mietittävä, missä ajassa näitä suurempia asioita voidaan omaksua? Kokeneen esimiehen näkemys oli: ”Minun mielestä koko vuosi on sitä perehdyttämistä, ehkä vuoden jälkeen vähän ymmärtää missä on töissä ehkä 60%:sti ja se 100% tulee, siihen menee useampi vuosi. Useimmat

ihmiset ajattelevat, että koulu on hyvin yksikertainen paikka. Se on monimutkainen paikka.”

Opetustehtävissä korostuu opettajan rooli, jossa on paljon vapautta, rajoitteita ja vastuuta. Tietojen ja taitojen osalta on lähdetty siitä, että henkilövalintaa tehtäessä henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot selviytyäkseen tehtävän hoidosta. Erilaiset taidot toki karttuvat palvelussuhteen aikana. Käytännön taitopuolella ovat erilaiset työkalut ja tietojärjestelmät, joiden oppiminen on tärkeä ja tätä täytyy varmistaa palvelussuhteen alkaessa. Asennepuolelta tulivat esille pelisääntöjen noudattaminen ja yhteistyöasenne. Kaksisuuntainen tiedon ja taidon jakaminen on koettu hyväksi. Uusi tulija voi antaa uusi asioita pitkään palvelussuhteessa olleille. Lisäksi taitopuolelle voitaneen laskea kyky antaa ja vastaanottaa palautetta.

5.3 Perehdyttämisen ajankäyttö

Perehdytettyjen vastauksista käy ilmi, että yleiseen perehdyttämiseen käytetyn ajan hahmottaminen on vaikeaa. Perehdytys on tapahtunut monessa osassa. Ajankäyttö vaihteli päivästä viikkoon. Työnopastuksen osuutta oli vastaajien vaikea hahmottaa, sillä työhön perehdyttäminen tapahtuu useassa jaksossa puolen vuoden aikana. Esimiehen kanssa pidetyt palaverit ovat myös osin perehdyttämistilanteita, sillä niiden yhteydessä on tullut perehdyttämistä, vaikka palaveri on käsitellyt muuta asiaa. Myös osaamisalueen tuntemus vaikuttaa työhön opastuksen perusteellisuuteen. Mikäli työhön opastajalla ja esimiehellä ei ole osaamisalueen tuntemusta, niin tämä vaikuttaa hieman heikentävästi.

Esimiehet totesivat alkukeskusteluihin menevän viisi tuntia. Päätoimisten työntekijöiden alkukeskusteluihin käytetään runsaammin aikaa kuin sivutoimisiin, mihin menee yhdestä kahteen ja puoleen tuntiin. Erillistä henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa ei tehdä, vaan perehdytetään samoin käytäntein. Käytännössä prosessi mukautuu henkilön tarpeisiin. Avun tarpeessa on myös eroa; jos ei tunne organisaatiota lainkaan ja jos opetuskokemus on vähäistä, niin perehdyttämistä

tarvitaan enemmän. Kokonaisuudessaan perehdyttämiseen käytettävän ajan hahmottaminen on vaikeaa. Yleiseen perehdyttämiseen kuluu noin 20 tuntia ja työhön opastukseen 26 tuntia.

Esimiestyössä ajankäyttöön liittyvät myös työntekijän tuloon liittyvät ennakkovalmistelut. Rekrytoinnin ja aloittamisen väliin jäävä aika on yleensä kolme kuukautta. Äkillisten sijaisuuksien ja lyhyiden, sivutoimisten palvelussuhteiden kohdalla valmistautumisaikaa uuden työntekijän tuloon voi esimiehellä pahimmillaan olla yksi tai kaksi päivää tai yhdestä kahteen viikkoon, mikä on koettu valitettavan lyhyeksi ajaksi.

Mielenkiintoista oli havaita, että onnistunut perehdyttämisprosessi voi parhaimmillaan olla ajallisesti lyhyt. Tässä esimerkki tehtävän hakijan perehdyttämisestä rekrytointivaiheessa: ”Se siis tosi hyvä henkilö ois ollu, mutta mä epäilin, että ei se niin kuin ymmärrä meidän tehtävänkuvaa, mä otin sitten yhden kollegan työsuunnitelman ja lukujärjestyksen ja näin ja näin opetusta. Ymmärrätkö sinä että tämä työ on tällaista jos sinut valitaan. Hakija veti hakemuksensa pois. Minusta se oli onnistunut perehdyttämisprosessi.”

5.4 Perehdyttämisen materiaali ja välineet

Perehdytetyiltä kysyin olemassa olevan perehdytysoppaan hyödyllisyyttä. Kaikki kokivat oppaan hyödylliseksi. Perusteluna oli, että eteen tullessa asioita oppaasta on löytynyt vastauksia. Yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että henkilö oli tottunut ensin kääntymään inhimillisen avun puoleen - ts. mentorin tai muun henkilön puoleen, ja vasta toissijaisesti henkilö käytti opasta. Oppaan koosta todettiin, että sen ei toivota kovasti laajenevan, ettei sen lukeminen masenna.

Esimiesten kokemukset kertoivat, että vuosien mittaan työyhteisön viestintäryhmän kehittämä ja päivittämä neljäkymmentäkaksisivuinen perehdyttämisopas on todettu toimivaksi. Oppaassa ei koettu olevan suuria puutteita. Päivittämiseen liittyviä seikkoja

tuli esille, mm. it-palvelut on muuttunut omaksi toimintayksiköksi. Koettiin, että ydinprosessiajattelun pitäisi tulla enemmän esille ja tietosuoja-asioista tulisi olla oma kohtansa oppaassa. Lisäksi kysyin, voisiko olla oppaassa luettelo opettajan tehtävistä. Koettiin, että luettelo voisi siellä olla, vaikka esimies käy tehtävät läpi uuden tulijan kanssa. Työyhteisössä toimimisesta yksi esimies ehdotti, että voisi olla myös huoneentaulutyypinen liite työyhteisössä toimimisen etiketistä. Kuntayhtymän visiosta, arvoista ja strategiasta todettiin, että näiltä osin mielipiteet jakautuivat, tarvitaanko näitä tietoja perehdyttämisoppaassa. Toisen haastattelun mielestä oppaassa voisivat olla arvot. Toisen haastattelun mielestä perehdytysopas on niin kutsuttu selviytymisopas, jonne arvoja ei kannattaisi laittaa. Yhteinen näkemys oli, että nämä kaikki kolme ovat kuitenkin pitkän aikavälin asioita omaksua. Strategiaan ja visioon voisi oppaassa olla korkeintaan linkki.

Perehdyttämisen muina materiaaleina esimiehet ilmoittivat käyttävänsä mitä tahansa materiaalia, mikä voisi olla hyödyllistä. Ammattikorkeakoulun ja kuntayhtymän web-sivut olivat käytössä, samoin intranetit ja lisäksi levyasemalla olevat työsuunnitelmat ja resurssilistat. Esimiehillä ei ole ollut käytössä esimiehen omaa perehdyttämisen muistilistaa. Lisäksi tarvittaisiin pikaperehdyttämisen asiakirja, josta käy ilmi, miten pääsee alkuun ja mitä odotetaan. Tämän laajuus voisi olla korkeintaan yksi sivu.

Henkilöstöjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että kuntayhtymällä ei ole käytössä perehdytysopasta eikä perehdyttäjän muistilistaa. Selvitettäväksi tulee prosessin ohjeistuksen yhteydessä, voitaisiinko tätä työkaaren vaihetta hallinnoida esimerkiksi sähköisen järjestelmän avulla kuten rekrytointia ja osaamisen kehittämistä. Intranetissä on paljon henkilöstöhallinnon ja prosessien kuvauksia, joita voi hyödyntää perehdytysmateriaalina. Lisäksi kuntayhtymällä on esitteitä.

5.5 Perehdyttämisen käytännön asiat

Perehdytettyjen mielestä tutustuminen työyhteisön tiloihin sujui hyvin. Organisaation tuntemuksen osalta ammattikorkeakoulu on tutumpi kuin koulutuskuntayhtymä.

Perehdytettävät totesivat, että organisaatiorakenne ei aluksi avaudu, vaikka siitä on kerrottu alkuvaiheen perehdytystilaisuudessa ja oppaassakin. Organisaatiot tulevat käytännössä tutuksi työn myötä. Virkasuhteen osalta kaksi kolmesta vastaajasta oli kokenut, että on saanut riittävästi tietoa. Yhden kohdalla työsuunnitelma ja sen käyttö oli jäänyt jonkin verran epäselväksi. Yksi vastaajista antoi vinkin, että jossakin yhteydessä voitaisiin ottaa esille mitä tarkoittaa opettajan asema virkamiehenä. Syksyllä järjestettyä perehdyttämistilaisuutta luonnehdittiin kohtalaisen onnistuneeksi ja hyväksi. Vastaajat eivät kokeneet mitään jääneen puuttumaan. Yhden vastaajan mielestä olisi voinut olla keskitetty tilaisuus, jossa olisi esitelty muutkin asiat, joita perehdytettävä kävi myöhemmin läpi eri henkilöiden kanssa.

Esimiesten vastauksissa tilojen läpikäynti esimiehen tai mentorin toimesta sujuu. Turvallisuusasioiden osalta hätäpoistumisteiden ja kulunvalvontalaitteiden informaation antamisen vastuuta olisi täsmennettävä. Yhteisen perehdyttämistilaisuuden koettiin pääasiallisesti menneen hyvin. Toisella vastaajista oli jäänyt mieleen, että hänen informaatioissaan tuli hiukan kiire. Toivottiin, ettei näytettäisi slide-showta, vaan perehdytettävälle annettaisiin kotiläksyä, jotta tilaisuuden luonne olisi enemmän keskustelevala.

5.6 Perehdyttämisen kehittämishaasteet

Perehdytettyjen ryhmässä ajankäyttö nähtiin osin ongelmalliseksi. Opetuksen käynnistäminen vie aikaa ja perehtymiseen syventyminen on ajankäytöllisesti ristiriidassa keskenään. Myös yhteisen ajan löytäminen työhön opastajan kanssa on ollut hiukan ongelmallista ja osallistuminen eri koulutustilaisuuksiin ei ole ajankäytöllisesti onnistunut. Yhteinen perehdytystilaisuus nähtiin olevan hyvä. Kuitenkin viritettiin ajatus, että yhteinen perehdytystilaisuus olisi hyödyllinen, jossa olisi esillä kaikki myöhemmin puolen vuoden aikana tulevat asiat, kuten esimerkiksi opettajavaihto. Nykykäytänteessä näihin asioihin tutustuminen on hajautettu myöhempään ajankohtaan henkilökohtaisiin tapaamisiin eri asiantuntijoiden kanssa. Osallistumisen pakollisuus perehdytys- ja koulutustilaisuuksiin sekä yhteisen ajan löytäminen työhön opastusta

suorittavan mentorin kanssa nähtiin tärkeiksi. Myös perehdyttämismateriaalien pito ajan tasalla koettiin oleelliseksi.

Esimiesten mielipiteet jakautuivat kehittämishaasteiden suhteen. Vastauksista esiin nousi ajan puute, joka on työn organisointiin liittyvä kysymys. Toisena asiana nousi seikka, että henkilöt tulevat monimutkaiseen toimintaympäristöön ja aloittaessaan työn, uusi tulija voi ottaa tietoa vastaan tipoitain. Tiedon vastaanottamisen prosessi on henkilöillä hyvin yksilöllinen. Kolmantena asiana esiin nousi uusien tietojärjestelmien monimutkaisuus. Yhteisten koulutustilaisuuksien järjestäminen nähtiin tältä osin tärkeäksi. Neljänneksi nähtiin, että toimintatapojen siirtymisen osalta ei voida varmistaa, siirtyvätkö parhaat mahdolliset käytänteet. Esimerkkinä tästä on esimiehen toteamus: ”Tuo intrakoulutus on semmoinen, jossa siihen ei auta mentoriin luottaa, siinä sitä muodollista koulutusta ensi syksynä tarvitaan.” Viidentenä asiana esiin nousivat erilaiset perehdyttämisen tarpeet eri palvelussuhdemuodoissa.

Henkilöstöjohtaja näki kuntayhtymän osalta haasteena koulutuskuntayhtymätasoisien perehdyttämismallin laadinnan ja käyttöönoton tukemaan yksiköiden toimintaa. Tavoitteena on myös poistaa päällekkäisyydet ja mahdollisesti järjestää yhteiset ohjelmistojen pääkäyttäjän antamat koulutustilaisuudet.

Erityinen haaste uudelle tulijalle on nopea siirtyminen varsinaisen työtehtävän tekoon. Yksi esimiehistä kuvasi tätä seuraavasti: ”Leijonien eteen uusi opettaja joutuu sangen pian, että voisi pikkuhiljaa opetella opettamaan, semmoista ei oo.”

5.7 Uudet perehdyttämisen haasteet

Esimiehiltä, perehdytetyiltä ja henkilöstöjohtajalta kysyin sähköisten henkilöstöhallinnon ohjelmien käyttöönotosta. Perehdytettyjen vastaajakohderyhmä koki, että sähköisten ohjelmistojen arkipäivän käyttö ja uusien ohjelmistojen omaksuminen koettiin yksittäisten ohjelmistojen osalta ongelmalliseksi. Ohjelmistoja ei välttämättä omaksuta itse opiskellen tai yhden koulutuksen jälkeen, vaan niiden

oppiminen vaatii aikaa. Lähituki on tärkeää varsinkin, jos ohjelmistoa käytetään harvoin. Perehdytettyjen kohderyhmässä lähtökohtainen tietämys henkilöstöhallinnon ohjelmistoista vaihteli. Osalle jotkut ohjelmat olivat tuttuja jo aikaisemmasta työpaikasta. Osalla jäi käymättä osa järjestetyistä koulutustilaisuuksista ja yksi vastaajista totesi, että nämä osallistumiset olisi tehtävä pakollisiksi. Vaikka ohjelmistoista on olemassa käyttäjän oppaat, niin monimutkaiseksi koetun ohjelmiston opettelu itsenäisesti opiskellen ei ole sujunut.

Sähköisten ohjelmistojen koulutus on esimiesten mukaan sujunut hyvin niiden tilaisuuksien osalta, joihin he ovat osallistuneet. Matkahallintaohjelmisto on osoittautunut monimutkaiseksi ohjelman sekavan käyttöliittymän vuoksi. Eräs haastatelluista kuvasi: ”Ohjelmisto itsessään on monimutkainen käyttää ja käyttöliittymä on sekava, vaikeahan sitä on kouluttaa, kun tuote on vähä niinku auto, joka ei kulje, vaikeahan sitä on kouluttaa ajamaan.” Ohjelmistoja harvoin käytettäessä lähituki ja henkilökohtainen neuvonta on koettu tärkeäksi. Henkilöstöjohtajan mukaan uusien sähköisten järjestelmien osalta pääkäyttäjät ovat aktiivisesti järjestäneet koulutustilaisuuksia ja ovat valmiina opastamaan ja neuvomaan. Lisäksi on tehty esimiehen ja käyttäjän oppaat.

Perehdyttämisellä nähdään yhteys osaamisen johtamiseen ja erityisesti organisaation yhteiseen osaamiseen. Koulutuskuntayhtymässä on tehty asiakirja Osaamiskuvaukset, kaikille yhteinen osaaminen (2011), jossa esitetään osaamistavoitteet. Tämä haastaa esimiehet informoimaan monenlaisista asioista. Esimiesten näkemys oli, että hyvä olisi laatia kaikille ammattiryhmille suunnattu yhteinen asiakirja, jossa esitetään sisällöllisesti konkreettisella tasolla ne perusasiat, jotka hyvä tietää. Asiakirjan tulisi olla käytännöllinen, konkreettinen ja lähtökohtana toiminnan tulokset. Liian hallintopainotteista näkökulmaa tulisi siinä välttää. Osaamisen johtamiseen liittyvässä asiakirjassa Osaamiskuvaukset, kaikille yhteinen osaaminen (2011), on määritelty osaamisvaateet, muttei nykytilanteessa vielä työntekijöille opiskeltavaksi tarkoitettuja osaamisaineistoja taustalle.

Henkilöstöjohtajalta kysyin, missä määrin uusien tulijoiden olisi hyvä tietää toiminnan ohjauksen mittaristosta ja strategioista. Näkemys oli, että ammattirooli vaikuttaa tietämyksen tarpeeseen. Ammattikorkeakoululla on lisäksi omat strategiansa ja mittaristonsa, joiden jalkautuksesta huolehtii ammattikorkeakoulu. Näitä asioita voisi jossain määrin esitellä, mutta se on kuitenkin pitemmän aikavälin asiaa.

5.8 Perehdyttämisen seuranta

Perehdytetyt kokivat, että lisää tukea olisi tarvinnut ammattikorkeakoulun intranetin sisällön hahmottamiseen ja tiedon etsimiseen sieltä. Toisena asiana olivat eri tietokoneohjelmiin liittyvät haasteet. Haasteet liittyvät muutamien ohjelmien käyttäjäystävällisyyteen. Näitä olivat opiskelijahallinto-ohjelmisto ja matkahallintaohjelmisto. Koulutuksen jälkeen ohjelmisto ei avaudu käyttäjälle niin hyvin, että sitä osaisi käyttää sujuvasti. Itse opiskellen vaikeakäyttöiset ohjelmat avautuvat vielä vähemmän.

Esimiehiltä kysyin, kuinka varmistetaan, miten perehdytetty on omaksunut asioita. Asiaa varmistetaan arjen työssä ja varsinkin alussa esimies ottaa yhteyttä ja kysyy, miten sujuu. Hajautettu malli, jossa perehdyttämiseen liittyvät asiat tulevat vähitellen, katsotaan paremmaksi kuin keskitetty asioiden esittäminen. Perehdyttämislomakkeen palautus toivottiin keskitettävän henkilöstöasioita hoitavalle. Kuntayhtymässä ollaan alkuvaiheessa perehdyttämisprosessin kehittämisessä, joten seurantajärjestelmää luonnollisestikaan tässä vaiheessa ei vielä ole.

5.9 Arvio nykytilasta tutkimuksen valossa

Arvioni tutkimuksen pohjalta kertoo, että perehdyttämistoiminnan tärkeys ja merkitys on sisäistetty ja siihen on kiinnitetty huomiota. Perehdyttäminen on tämän tutkimuksen valossa havaittu hoidetun kohtalaisen hyvin. Perehdytettyjen kohderyhmän

haastattelussa koettiin nykyinen perehdytysprosessi kohtalaisen hyväksi tai hyväksi ja ei tullut esiin konkreettisia ehdotuksia prosessin parantamiseksi.

Vaikka pääosin perehdyttäminen toimii hyvin, niin kehitettäviä asioita löytyy runsaasti. Voin siis sanoa, että työyhteisössä ei ole tuudittauduttu ajatukseen, että asiat olisivat huippukunnossa tai erinomaisesti hoidettu. Moisalo (2011, 330) on todennut: ”Epäile aina sitä, joka käsi sydämellä vakuuttaa, että asiat meillä ovat huippukunnossa!” Tutkimusprosessin aikana havaittiin, että sivutoimisten henkilöiden perehdyttämisen osalta ei vielä olla hyvällä tasolla. Karkeasti arvioiden ollaan vielä liian heikolla tasolla. Tämän henkilöstöryhmän perehdyttämisen tarpeet ovat erilaiset kuin pitempään ja päätoimiseen palvelussuhteeseen tulevilla.

Käytännön perehdytystoiminnan toteuttamisessa on vielä kehittämistä. Perehdyttämisasioissa kuitenkin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja täydellisesti toimivaa perehdyttämistä ei ehkä voida saavuttaa. Perehdyttäminen on myös inhimillistä työtä, jossa keskeneräisyyttä ja asioiden nopeaa muuttumista täytyy sietää. Perehdyttäminen on asia, joka on pitkä palvelussuhteen ajan jatkuva prosessi eikä siinä voitane saavuttaa maksimia, että kaikki olisi täysin kunnossa ja asiat täysin omaksuttu. Pienten ja suurten asioiden kirjo on laaja, joten on taitoa vaativaa tuoda nämä asiat esille ja vielä ymmärrettävällä tavalla. Mitkä ovat kehitettävät asiat? Kehitettäviä asioita löytyi runsaasti, joista kerron erikseen kohdassa kehittämistoimenpide-ehdotukset.

Koulutuskuntayhtymän henkilöstöhallinnon toiminnan suhde yksikön perehdyttämistoimintaan nähdessä selkeni tutkimuksen aikana. Ammattikorkeakoulussa kukin oppilaitosyksikkö on itse kehittänyt omat perehdyttämisen käytänteensä. Kuntayhtymän henkilöstöjohtajan näkemyksenä on, ettei kuntayhtymä tule puuttumaan yksikötason perehdytystoimintaan. Yksikön johtajalla on vastuu organisoida, kuka, miten ja missä tilanteessa perehdyttää uuden työntekijän. Kuntayhtymän tavoitteena on kuvata perehdyttämisprosessi yhtenä henkilöstöhallinnon prosessina, luoda yhteistä ohjeistusta perehdyttämiseen ja organisoida yhteisiä tilaisuuksia ja luoda sähköisiä apuvälineitä oppilaitosyksiköiden käyttöön. Työtä ei ole vielä aloitettu. Prosessimallin hyväksyminen tapahtuu aikanaan kuntayhtymän johtajan päätöksellä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Perehdyttämisellä nähdään olevan yhteys motivaatioon. Perehdyttämistoimintaa voitaneen pitää yhtenä motivaatiokeinona. Juhani Kauhasen (2010, 148) mukaan motivaatio rakentuu hyvin pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänsäkaaren vaiheen pohjalle, mutta luonnollisesti myös työ sinällään ja organisaation käyttämät motivaatiokeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti henkilö motivoituu.

Esimiesten vastauksista käy selville, että onnistunut työhön opastus on tärkeämpi asia kuin perehdyttäminen. Näin voitaneen nähdä, sillä ulkopuolisiin asiakkaisiin nähden näkyy enemmän työnopastuksen onnistuminen kuin yleinen perehdytys. Organisaation toiminnan tuntemuksella on suuri merkitys. Jokainen palvelukseen tullut henkilö viestii tietoisesti tai tietämättään omasta organisaatiostaan, vaikkei ammattirooli liittyisikään viestintään. Sen vuoksi on tärkeä, että perusasiat organisaation toiminnasta tunnetaan, kuten esimerkiksi koulutusohjelmien sisältö ja mihin tehtäviin oppilaitoksessa annettava koulutus antaa osaltaan valmiuksia. Näihin asioihin riittävästi perehdyttämällä voidaan varmistaa, että viesti välittyy eteenpäin eri sidosryhmille tosiasioihin pohjautuvana eikä mielikuvina.

Työyhteisön kannalta esimiehet näkevät, että perehdyttämisellä vaikutetaan siihen, että työn teko on sujuvaa. Lisäksi pelisääntöjen noudattaminen, talon tapojen ja käytänteiden tuntemus nähdään olevan jonkinlainen työn laadun tae. Perehdyttämisellä voidaan nähdä olevan yhteys laatu-asioihin. Helakorven (2001, 85) mukaan koulussa laadun määrittelee viime kädessä opiskelija, jonka vaatimuksista käsin koko organisaation toiminta on viritettävä.

Yksikön omat perehdyttämisen tavoitteet saavutettiin osin. Tavoitteet tulivat saavutetuiksi työtehtävään, työyhteisöön sitoutumisessa ja tuottavaan työhön pääsyssä. Ohjeet, säännöt ja turvallisuusasiat ovat tulleet vähitellen tutuiksi, joten tältä osin

perehdyttämistoiminnan tavoite suunnilleen saavutettiin. Yksityiskohdissa toki on vielä hiomista. Uutena asiana ovat tulleet laatu-asiat, jotka ovat kaiken kaikkiaan hyvin laajoja. Tämän asian mieltäminen ja niihin perehtyminen ovat toisaalta asioita, joiden sulatteluun tarvitaan aikaa. Toisaalta henkilöt eivät ehtineet osallistua informaatiotilaisuuksiin, joten ei voida sanoa, ettei tietoa olisi ollut tarjolla. Voidaan todeta, että mitä laajemmasta asiasta on kyse, sitä haastavammaksi perehtyminen niihin käy. Haastavien asioiden osalta todettava, että on tärkeä osallistua katsauksiin, jotka helpottavat yleiskuvan muodostumista.

Esimiesten vastauksista käy ilmi, että yksikön omien tavoitteiden lisäksi, jotka pääasiassa liittyvät käytännön tasolle, on olemassa laajempia tavoitteita, joihin kuuluivat Oulun alueen elinkeinoelämän edistäminen ja alueen muun työelämän edistäminen. Näiden tavoitteiden osalta on todettava, että tarkastellussa perehdyttämismateriaalissa ei ole ollut riittävästi tietoa näistä laajemmista tavoitteista, joten tässä riittää haastetta, miten näitä asioita esitellään uusille tulijoille. Oppilaitosten toimintatavasta lisääntyvän työelämäyhteistyön aikakaudella ollaan kiinnostuneita ja tätä tukee Helakorven (2001, 84.) näkemys, että erityisesti ollaan kiinnostuneita oppilaitoksen sosiaalisesta toimivuudesta ja yhteistoiminnallisuudesta. Yhteiskunnan huomio näyttää siirtyneen opetussuunnitelmien uudistamistyöstä työelämän tarpeisiin vastaamiseen.

Laaja-alaisia tavoitteita ja strategia-asioita tarkasteltaessa perehdyttämisen yhteydessä on todettava, että perehdyttämisen kesto on hyvin pitkä. Asiat myös muuttuvat. Laaja-alaisiin asioihin perehtyminen on myös tehtäväsidonnainen asia. On tehtäviä, jotka vaativat näihin asioihin tarkempaa perehtymistä.

Perehdyttämisen ajankäytöstä todettakoon, että tarkan ajan mittaamisen sijaan ehkä oleellisinta on miettiä kunkin perehdytetyn henkilökohtaista kokemusta, kuinka on kokenut saamansa perehdytyksen riittävyyden. Lepistön (2004, 60) mukaan perehdyttäminen aloitetaan ja sitä jatketaan tehtäväkohtaisen työnopastuksen ohella niin kauan, että talo ja työt ovat tulleet tutuiksi. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan perehdyttäminen on loppumassa siinä vaiheessa, kun tulokas esittää yhä enemmän ja

enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osatakaan enää vastata. Asiantuntijoiden näkemykset eivät ehkä konkretisoi, kuinka pitkään ja kuinka paljon aikaa tosielämässä pitäisi näihin asioihin käyttää. Vaikeimpien asioiden mieltäminen voi kestää koko palvelussuhteen ajan. Tieto ja asiat myös muuttuvat nopeasti, joten se tekee asiasta vielä mutkikkaamman.

Työyhteisössä kiinnitetään huomiota, että jo hakuvaiheessa, jonka katsotaan olevan osa perehdyttämisprosessia, tuodaan esille oleellisia perehdyttämisasiota. Hakuvaiheessa on tärkeää, että työtä hakeva henkilö saa realistisen kuvan organisaatiosta, työstä ja sen vaatimuksista. Uuteen työhön hakeutuvalla työhön voi liittyä positiivisia odotuksia, mutta reaali maailmassa ehkei ole olemassa täysin tyydyttävää työtehtävää ja työyhteisöä.

Perehdyttämisen ja rekrytoinnin välillä on yleensä noin kolme kuukautta aikaa valmistautua. Äkillisiin sijaisuuksiin ei voida varautua ennakkoon paremmin, mutta oleellista olisi kiinnittää huomiota systeemin toimivuuteen sivutoimisia henkilöitä palkattaessa, jotta valmistautumisaikaa työntekijän tuloon jäisi. Parhaimmillaan tulijoita voi olla useita, jotka tulevat lyhyellä ajalla ja tämä on haaste kaikille perehdyttämistyöhön osallistuville, kuinka hoitaa pikainen perehdyttäminen ennen kuin henkilön työt alkavat. Perehdyttäminen on myös ihmisten kohtaamista, joten hallinnollisten rutiinien sijaan, jotka on myös pakko hoitaa, pitäisi ehkä olla enemmän aikaa käytettävissä näihin henkilöihin. Saarinen (2001, 172) on todennut: ”Jos ihmiset otetaan lämpimästi vastaan, sen sijaan, että heidät jätetään yksin lukemaan papereita pöytänsä ääreen, on mahdollista saada liikettä aikaan niin tulokkaissa kuin heitä ympäröivissä työtovereissakin.”

Perehdyttämisoppaan sisältö nähdään hyväksi ja riittävän laajaksi. Esimiehet löytävät oppaaseen lisättäviä asioita. Perehdyttämisen osalta esimiehet näkevät, että mikä tahansa materiaali voi toimia perehdyttämisen välineenä kun sen vain hoksaa ottaa käyttöön. Laaja-alainen materiaalin, myös intranetin käyttö näyttäisi olevan hyvä asia, sillä samalla tulevat tutuiksi erilaiset tiedon sijaintipaikat. Perehtymistä voi hiukan nopeuttaa, jos joku konkreettisesti näyttää, mistä tietoa kannattaa etsiä. Voidaan todeta,

että Kjelinin ja Kuusiston (2003) näkemys siitä, että tulokas tietää, mihin tieto on tallennettu, on erittäin tärkeä asia perehdytettävän kannalta.

Johtopäätöksenä kuntayhtymän perehdyttämistoiminnan osalta todetaan, että Liiketalouden yksikössä ollaan perehdyttämisasioissa pidemmällä kuin koulutuskuntayhtymässä, sillä kuntayhtymällä ei ole käytössä perehdytysopasta eikä perehdyttäjän muistilistaa, joita voitaisiin hyödyntää myös eri toimintayksiköiden perehdyttämistyössä. On hyvä, että koulutuskuntayhtymä selvittää perehdyttämisen prosessin mallintamisen yhteydessä, löytyykö uusia, sähköisiä järjestelmiä perehdyttämisen hallinnointiin. Toisaalta inhimillisen kontaktin merkitys perehdyttämisessä, että lähellä on henkilöitä, joilta voi kysyä, on ehkä edelleen yhtä tärkeä kuin teknologiset ratkaisut. Perehdytettyjen vastauksista käy ilmi, että monimutkainen organisaatorakenne ei heti avaudu, vaikka siitä on kerrottu. Ehkä tätä asiaa ei voida poistaa perehdyttämistoimin, vaan asia avautuu ajan mittaan henkilön toimiessa työyhteisössään.

Perehdyttämistilaisuuden osalta tulee esimiehen näkemys esille, että tilaisuuden luonne voisi olla keskustelevampi informaation antamisen sijaan. Moisanon (2011, 329) mukaan PowerPoint -esityksiä voi näyttää, mutta hallitussa määrin. Moisalo (2011, 329) tuo esiin myös sanoman yleiskielisen kertomisen. Selkokieliisyyteen ja asioiden maanläheiseen esittämistapaan kannattanee pyrkiä. Ehkä vaarana on, jos henkilöille annetaan kotiläksyksi tehtävä tutustua työyhteisön perehdyttämisaineistoon, että asia unohtuu, yleiskuvaa ei muodostu ja tilaisuus muuttuu pelkäksi kahvin juomiseksi ja small-talk -tilaisuudeksi varsinaisen asian jäädessä syrjään. Perehdyttämistilaisuuden lisäksi on tärkeä, että uusilla tulijoilla on mahdollisuus osallistua epämuodollisiin työyhteisön tilaisuuksiin, jossa pääpaino on työyhteisössä toimiviin henkilöihin tutustumisessa.

Ajan käytön ristiriitaa uudella tulijalla on havaittavissa jonkin verran siltä osin, että osallistumiset erilaisiin organisaation koulutuksiin, kokouksiin ja perehdytystilaisuuksiin on poissa varsinaisen työtehtävän toteutuksen suunnittelusta. Uudessa työtehtävässä työn suorittaminen alkaa nopeassa tempossa, joten aloitusvaihe

voi olla rankka. Stressin kokemisen vähentäminen ja sen ehkäiseminen on tärkeä asia perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

Perehdyttämisellä kuitenkin nähtiin olevan sen verran merkitystä, ettei haastatelluista kukaan pitänyt perehdytys- ja koulutustilaisuuksia hyödyttöminä. Perehdytettyjen ryhmän kautta nousee esille seikka, että eri perehdyttämisosioihin osallistuminen olisi tehtävä enemmän pakolliseksi. Uuden tulijan voi olla vaikea arvioida tiedon merkityksellisyyttä omalta kannaltaan. Käytännön esimerkkinä tästä todettakoon, että hyvät atk-aidot omaava henkilö ei itse opiskellen välttämättä selviä monimutkaisesta matkahallintaohjelmistosta, vaikka hänellä olisi käytettävänä hyvä käyttäjän opas tai käyttäjän pikaopas. Kun koulutusta asiaan oli tarjolla, niin osallistumista ei olisi kannattanut tältä osin jättää väliin. Ehkä perehdyttämisprosessissa mukana olijoiden ja erityisesti esimiesten pitäisi jossain määrin arvioida sitä, mikä on merkityksellistä tietoa, että sen hankkimiseksi on osallistuttava tarvittaviin koulutustilaisuuksiin. Työyhteisössä pitempään toimineilla todennäköisesti hyvä kokemusperäinen tieto, mitkä ovat asioita, joita henkilön ei kannata jättää oman opiskelun varaan. Tässä tullaan erityisesti tiedon jakamisen äärelle. Sanna Virtainlahti (2009, 240) on todennut, että hiljaisen tiedon jakamisessa yksi yleisimmistä ongelmista on se, että ihmiset eivät tiedä, mitä heidän tulisi toisilleen kertoa. Itseopiskelu on yksi tapa oppia, muttei välttämättä ehkä se tehokkain ja aikaa säästävin.

Perehdytystiedon kokonaisvaltainen esittäminen yhdellä kertaa tiedon pirstaloitumisen sijaan, koetaan jossain määrin toimivammaksi perehdytettyjen vastausten perusteella. Tämä perehdytettyjen näkemys ei tue Kjelinin ja Kuusiston tiedon omaksumisen näkemystä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 201) mukaan jos tulijalle yritetään kertoa kaikki mahdollinen, on todennäköisempää, että tieto pirstaloituu ja asioiden omaksuminen itse asiassa huononee. Näyttää siltä, että perehdytetyille on tärkeää, että kerralla muodostuisi selkeä kokonaiskuva. Nykykäytännössä osa perehdyttämisasioista on hajautettu myöhempään ajankohtaan ajoittuneisiin henkilökohtaisiin tapaamisiin eri asiantuntijoiden kanssa. Tämän järjestelyn ei ehkä koeta palvelevan kokonaisnäkemysten muodostumista.

Esimiesten vastauksista esiin nousee ajan puute, joka on työn organisointiin liittyvä kysymys. Perehdyttämistoiminta näyttäisi käyvän esimiehen kannalta sitä haasteellisemmaksi, mitä lyhyemmällä varoitusaajalla henkilöitä tulee palvelukseen. Toisekseen esimiehen henkilökunnan määrällä ja yleensäkin runsaalla työn määrällä on vaikutusta. Aikaa yhtä uutta työntekijää kohden voi käytännössä olla liian vähän. Perehdyttäminen on luonteeltaan myös ihmisten kohtaamista, johon liittyy aito ihmisten välinen dialogi ja se vaatii aikaa. Perehdyttämistilanteissa on myös mahdollista, että perehdytettävälle syntyy eri käsitys tai mielikuva jostakin yksityiskohdasta, kuin oli tarkoitus. Timo Erämetsän (2009, 129.) mukaan yhteinen ymmärrys syntyy kuuntelemalla, kysymällä, puhumalla. Vuoropuhelu eli dialogi voidaan nähdä tärkeäksi valmentamisen yhteydessä, miksei myös perehdyttämistilanteessa.

Moisalon (2011, 323) mukaan perehdyttäminen aiheuttaa lisätyötä monellekin työyhteisössä ja HR:ssä (Human Resources), mutta se on haitta, joka on pystyttävä näkemään sijoituksena tulevaisuuteen. Kun työyhteisössä on lyhyitä sivutoimisia palvelussuhteita, ei niiden sijoitusvaikutus välttämättä ole pitkäaikaisen sijoituksen luokkaa, mutta tämäläiset palvelussuhteet yhtiöillä vaativat toimivaa perehdyttämisjärjestelmää. Ajan riittävyyden merkitystä ei voida korostaa perehdyttämisasiassa liikaa. Moisalon (2011, 325) mukaan suurimpia ja yleisimpiä esteinä ovat perehdyttämisen hoitaminen oman työn ohella sekä palkkaukseen ja työnjakoon liittyvät kysymykset. Perehdyttämiseen liittyvän ajan varaaminen liittyy työn ennakkosuunnitteluun. Perehdyttäjällä täytyisi aidosti olla riittävästi aikaa ja toisekseen mahdollisuus järjestellä työnsä siten, etteivät muut työt kasaannu.

Rekrytointien osalta on todettava, että niiden olisi hyvä ajoittua ajankohtaan, joka ei olisi kaikkein kiireisin muiden töiden hoitamisen kannalta, mutta käytännössähän on niin, että elävä elämä menee toisin ja valmiuksia suoritua perehdyttämisestä pikaisesti ja olennaisimmat asiat huomioiden koetellaan. Käytännössä pikaperehdyttämistilannetta ei voida välttää ja siihen tarvittaisiin omat aineistonsa. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 11) mukaan selkeät ohjeet, ajan tasalla oleva oheisaineisto ja huolellinen ennakkovalmistautuminen säästävät kaikkien osapuolten aikaa ja hermoja. Perehdyttämisellä on kuormittava vaikutus ja sillä on yhteys myös perehdyttäjän omaan

työtyytyväisyyteen. Työnohastuksen osalta on todettava, että tilanne on aivan samanlainen, työnohastajan palkkauksessa on hyvä huomioda tämä tehtävä ja työhön ottamisen ajoituksella on merkitystä. Perehdytettävän kannalta olisi tärkeä luoda kiireetön tunnelma ja tämä onnistuu ainoastaan oikeasti käyttämällä kiireettömästi aikaa henkilön hyväksi varaamalla aikaa etukäteen.

Moisalon (2011, 334) mukaan vastuut ja roolit perehdyttämisessä tulee sopia tarkkaan jo ennen perehdyttämisen alkua. Rajapintojen varmistaminen on tärkeää. Työhön opastukseen liittyvät asiat on hyvä erottaa yleisestä perehdyttämisestä. Tutkimuksen aikana selvisi, että varsinaiseen työhön liittyvän henkilön tapaaminen on yleisen perehdyttämisen yhteydessä voi olla liian aikaista ja aiheuttaa sekavan tunteen uudelle tulijalle. Keskeistä on miettiä, mitkä ovat ensisijaisesti tärkeitä asioita ja mitä henkilöitä on olennaista tavata. Omatoimisen opiskelun varaan voi myös jättää joitakin asioita, kunhan henkilöllä on käsitys, mistä ne asiat löytyvät. Tätä tukee Moisalon (2011, 323) näkemys, että omatoimisuus perehdyttämisessä on hyvä asia. Tämän asian toimivuuden edellytyksenä on, että tunnetaan avainhenkilöt, heidän yhteystietonsa ja eri toimintojen sijainti rakennuksessa (Moisalo 2011, 323).

Koulutusorganisaatio on koettu olevan monimutkainen toimintaympäristö. Esimiehet kiinnittävät huomiota tulijan tiedon omaksumiskykyyn. Tiedon vastaanottamisen prosessi ei ole kaikilla samanlainen, vaan hyvin yksilöllinen. Perehdyttämistä voitaneen pitää eräänlaisena oppimistapahtumana. Irma Lepistön (2004, 56) mukaan kysymyksessä on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkeyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävästä. Esimiesten näkemys tiedon annostelusta eroaa perehdytettävien näkemyksestä. Esimiehet kokevat, että on parempi annostella tietoa vähitellen kuin esittää sitä yhdellä kertaa. Oppimistyyliä on merkitystä tiedon omaksumisen kannalta ja perehdytettävän oppimistyyli olisi hyvä huomioda.

Toimintatapojen siirtymisen osalta ei voida varmistaa, siirtyvätkö parhaat mahdolliset käytänteet. Käytänteiden siirtymisestä on todettava, että työyhteisöissä on olemassa

hiljaista tietoa ja yleensäkin ottaen tapahtuu hiljaisen tiedon siirtoa jossakin määrin. Olli Luukkaisen ja Jarkko Vuorisen (2002, 34) mukaan sillä tarkoitetaan sellaisia työssä tarvittavia taitoja, jotka ilmenevät käytännöllisenä tai toiminnallisena tietona ja jotka ovat osa työn kokonaishallintaa, mutta jotka eivät välttämättä ole tiedostettuja. Käytänteitä siirtävä ei käytä aikaansa pohtiakseen, siirtyykö esimerkiksi arvosanojen syötön käytänne, niin kuin sen pitäisi siirtyä kaikkien ”taiteen sääntöjen mukaan”, vaan toiminta tapahtuu automaattisena pohjautuen henkilön omaan tieto-taitoon. Luukkaisen ja Vuorisen (2002, 34) mukaan yksilö saa tällaisen piilevän tiedon käyttöönsä ensisijaisesti järkeilyn, mietiskelyn, oivalluksen ja tunteiden muodossa, usein työssä oppimalla. Käytänteiden siirtymisen osalta voisi tulla kyseeseen riskin arviointi. Kuinka vaarallista on, että käytänteet siirtyvät hiljaisena tietona? Onko parempi, että käytänteiden siirtäminen auktorisoidaan asian täysin hallitsevalle vai riittääkö, että apua tarvitseva saa avun tarvitessaan hiljaista tietoa käyttävältä henkilöltä? Tarvitaan tieto, keneltä saa parasta tietoa, jos joskus jotakin halutaan varmistaa jostakin yksittäisestä asiasta.

Uusissa perehdyttämisen haasteissa tarkasteltiin sähköisten henkilöstöhallinnon järjestelmien tuloa perehdyttämistoiminnan osaksi. Liiketalouden yksikön esimiesten ja perehdytettyjen vastauksista esiin tulee tietojärjestelmien monimutkaisuus. Irmeli Salon (2008) mukaan amatööribyrokraatti ei enää käy paperisotaa vaan taistelee verkossa. Se mikä ennen hoitui paperilla, kynällä ja klemmarilla suitsait, vaatii nyt tietoteknisten laitteiden tuntemusta ja ohjelmistojen käytön osaamista. Näitä uusia koulutuskuntayhtymän käyttöönotettavia ohjelmistoja ovat sähköinen itsepalveluasointi, jossa ilmoitetaan osoitteen muutoksista, sairauspoissaoloista tai haetaan erilaiset virkavapaat. Toinen ohjelmisto on matkahallintaohjelmisto, jonka kautta hakeudutaan koulutus- ja virkamatkoille ja tehdään matkalaskut ja kolmas ohjelmisto oli sähköinen kehityskeskusteluohjelmisto. Matkahallintaohjelmiston osalta ehkä ei ole kiinnitetty ohjelmaa valittaessa riittävästi huomiota sen käyttäjäystävällisyyteen. Salon (2008) mukaan erityisen vaikeiksi erilaisten hallinnointiohjelmien satunnaiskäyttäjät kokevat matka- ja ostolaskut.

Esille nousee ohjelmistoja käytettäessä harvoin, että ohjelmistojen käyttöön liittyvät asiat voivat unohtua. Henkilökohtaisen opastuksen merkitys korostuu näissä tilanteissa.

Sähköisten ohjelmistojen käyttöön ottoon liittyy myös haasteena motivointi niiden käyttämiseen ja käyttöönoton hyötyjen perustelu. Käyttäjä ei tuskaillessaan monimutkaisen ohjelmiston kanssa ehkä enää muistakaan, että matkalaskun maksun kiertonopeus on sähköistyksen ansiosta parantunut ja matkalaskun rahat ovat tilillä nopeammin. Helppokäyttöisyys ohjelmistoissa on tärkeä, että niistä tulisi osa arkipäivän rutineja ja niiden käyttämiseen menisi vain vähän aikaa. Henkilöstöhallinnon sähköistyminen liittyy yleiseen eri tietojärjestelmien kehittämistrendiin. Kauhasen (2009, 41) mukaan lähes kaikissa suurissa organisaatioissa yksilöä koskevan tiedon ylläpitotehtävä on annettu henkilölle itselleen (ESS=employee self-service), jolloin tietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus voidaan varmistaa parhaalla mahdollisella tavalla. Ei ehkä liene paluuta entiseen aikaan. Perehdyttämisen avulla voidaan ehkä tehdä käyttäjän tietojärjestelmän käyttökokemukset miellyttävämmäksi.

Esimies varmistaa arjen työssä, onko henkilö omaksunut asioita. Uuden tulokkaan kannalta lienee positiivista, että esimies huomioi hänen tilanteensa ja tarvittaessa varmistaa epäselviä asioita. Kuntayhtymätasoisista seurantajärjestelmää perehdyttämiselle ei vielä ole. Välillisesti asia on noussut esille koulutuskuntayhtymän kuntayhtymäpalveluiden omassa työolobarometrissä, ettei kuntayhtymällä vielä ole omaa perehdyttämisopasta tai järjestelmää, kuten joissakin oppilaitosyksiköissä on. Liiketalouden yksikössä haastattelun ajankohtana ei ollut täytettävää seuranta-asiakirjaa, jolla pyydetään palautetta perehdytetyiltä toiminnan kehittämisen vuoksi. Toiminnan arviointi on osa perehdyttämisen seurantajärjestelmää. Lepistön (2004, 60) mukaan arvioinnilla selvitetään, mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaisia kehittämistoimia tarvitaan.

Perehdytetyt kokevat, että lisää tukea olisi tarvinnut ammattikorkeakoulun intranetin sisällön hahmottamiseen ja tiedon etsimiseen sieltä. Päivi Rainion (2010, 21) mukaan hallinto- ja asiantuntijatyössä merkittäväksi nousee organisaation, tavoitteiden ja tietolähteiden tuntemus. Perehdytettyjen ryhmässä toisena asiana nähdään, että lisätukea tarvitaan parin ohjelmiston käyttöön, joka tutkimuksessa haastattelujen aikana käy selville eri vastauksista useampia kertoja.

6.2 Johdon näkemykset perehdyttämisen suunnasta

Mihin suuntaan työyhteisön johto haluaa kehittää perehdyttämistä? Yleisesti ottaen työyhteisössä ollaan lähtökohtaisesti kiinnostuneita kehittämisasioista. Työyhteisön perehdyttämisen kehittämisessä voidaan nähdä ylläpitäjähallinnon tahtotila. Tämä tarkoittaa perehdyttämisprosessin kuvaamista, hyväksymistä ja mallintamista ylläpitäjähallinnon toimesta. Mahdollisesti tämän työkaaren vaiheen hallinnointia hoidetaan sähköisin menetelmin tulevaisuudessa. Henkilöstöhallinnon rooli on nähtävissä perehdytystoiminnan mallien ja apuvälineiden kehittäjänä. Perehdyttämistoiminta on edelleen yksikön johtajan vastuulla ja hänen vastuullaan on organisoida, kuinka tätä työtä käytännössä tehdään. Osaamisen johtamisen näkökulman huomioiminen perehdyttämistoiminnassa jää käytännössä yksikön harkintaan. Katsotaan olevan työtehtävisidonnainen asia, kuinka syvälle mennään perehdyttämisen yhteydessä eri asioista informoimisessa.

Yksikön tavoitteena on tukea aloittavaa työntekijää. Perehdyttämistoiminta on uusien ohjelmistojen ja uuden intranetin tulon myötä monimutkaistunut ja näihin asioihin tarvitaan aktiivista otetta. Toiminnan tavoitteiden, arvojen strategian ja mittaristojen tutuksi tekemiseen toivotaan löydettävän kansantajuinen esittämistapa, jonka näkökulma on toiminnan tuloksissa hallintopainotteisen näkökulman sijaan. Perehdyttämisessä tulisi huomioida erityyppisten palvelussuhteiden tilanne. Tarve sivutoimista työtä tekevällä perehdyttämiselle on eri kuin päätoimista työtä tekevällä. Yksilöllistä perehdyttämis-suunnitelmaa ei erikseen tehdä, vaan on pyritty siihen, että prosessi olisi kaikille suunnilleen samanlainen. Tämän voidaan nähdä prosessin kehittämistä helpottavana tekijänä. Tarve on kuitenkin selkeästi laatia omat perehdyttämiskäytänteet ja materiaalit huomioiden palvelussuhteen laatu, sillä tiedon tarve on sivutoimisilla erilainen kuin päätoimisilla, pitkiin palvelussuhteisiin tulevilla. Tärkeää on myös seurannan kautta parantaa prosessia.

6.3 Kehittämistoimenpide-ehdotus

Perehdytettyjen vastauksista esille tulee varsin käytännöllisiä asioita. Perehdytysinformaatiotilaisuuksiin ja ohjelmakoulutuksiin toivotaan läsnäolovelvoitetta. Ohjelmistot eivät välttämättä avaudu vaikka on kattavat oppaat. Keskitetyt perehdytystilaisuudet eri asioista toivottaisiin järjestettävän alkuun pitemmälle ajalle hajautuksen sijaan. Näin opitaan tuntemaan toimijat ja tiedetään sitten myöhemmin, kenen luokse voi mennä lisätuen tarpeessa.

Laatuasiat toivotaan tulevan vielä tutummaksi uuden tilaisuuden kautta, sillä on koettu, että tämä on työyhteisölle vielä jossain määrin uusi ja monimutkainen asia. Uuden intranetin tiedon löytäminen on koettu sekavaksi ja tähän suositellaan koulutusta.

Esimiestyön käytännön haasteena nousi esille, kuinka tuoda esille työsuunnitelman merkitystä ja käyttöä. Koulutusohjelmavastaavan tapaamisen voi ottaa esille työhön opastuksen yhteydessä, sillä tehtävä liittyy varsinaiseen opettajan työhön ja opetuksen ja oppimisen prosessiin. Mentorin kanssa toivotaan löytyvän yhteistä aikaa, joten tässä päällekkäisyyden välttäminen muiden tehtävien kanssa.

Varteenotettavana kehittämisvinkin antoi yksi haastatelluista, että perehdyttämisessä voitaisiin tuoda esiin, mitä tarkoittaa, että opettaja on virkamies. Virkasuhde velvoitteineen ja vastuineen voisi tosiaankin olla perehdyttämisessä tarkastelun kohteena, sillä opettaja on julkisen vallan käyttäjä ja virkamiehen toiminnalle on asetettu edellytyksiä, miten pitäisi toimia.

Materiaalipuolelta löytyy paljon kehitettäviä asioita, jotka liittyivät perehdytysoppaaseen, pikaperehdyttämiseen, esimiehen ja henkilöstöasioita hoitavan muistilistaan, laajempien tavoitteiden ja strategian sekä osaamisen johtamisen haasteisiin ja henkilöstöhallinnon lomakkeiden kieliversioon.

Yleisesti ottaen kehittämissaasteena on kaikkien eri perehdytysmateriaalien ajan tasalla pidosta huolehtiminen, sillä tieto muuttuu nopeasti. Nykyisen perehdytysoppaan

nykyinen laajuus (yli 40 sivua) on riittävä, joten sen ei toivota enää laajenevan, sillä se voi masentaa tulijan. Ehkä opasta ei enää voida kasvattaa laajemmaksi. Perehdyttämisoppaan jällenpäivityksen tekeminen on ajankohtainen, IT - palveluissa ja tenttikäytänteissä on tullut muutos. Lisäksi perehdyttämisoppaaseen voitaisiin laittaa opettajan tehtävät ja tietosuoja-asioita. Perehdytysoppaassa tulisi maininta, mikä työkalu on käytössä matkoille hakeuduttaessa, siis matkahallintaohjelmiston nimi. Perehdytysoppaaseen olisi lisättävä arvot ja strategia sekä visio pelkästään linkkinä. Perehdytysoppaaseen toivottiin lisättävän liitteenä huoneen taulu, jossa on työyhteisössä toimimisen koodi. Opettajan tehtävän kuvan voisi lisätä perehdytysoppaaseen.

Käytettäessä työelämän asiantuntijoita lyhyissä palvelussuhteissa, on tärkeää tehdä tunnetuksi ammattikorkeakoulutoimintaa, tutkinnon rakennetta ja mihin se valmistaa. Sivutoimisilla on erilainen perehdyttämisen tarve kuin päätoimisilla. Sivutoiminen henkilö tarvitsee kuitenkin perehdyttämisen osalta vain oleellisinman käytännön tiedon, joka on välttämätön tehtävän hoitamiseksi. Sivutoimista työtä tekeville tarvitaan oma, tiivis, yhden asiakirjasivun mittainen ja oleelliset asiat sisältävä pikaperehdyttämisen asiakirja, jotta saa yhden opintojakson kunnialla hoidetuksi.

Esimiehen muistilistan kehittäminen toivottiin hoidettavan. Harkittavaksi jää, että tehtäisiin erillinen asiakirja osaamisen johtamiseen liittyvistä yhteisistä asioista, joita uuden tulijan tarvitsee tietää. Sisältö toivottaisiin olevan pelkistetty ja ymmärrettävä. Näkökulma ei saisi olla hallintopainotteinen, vaan lähtökohtana olisivat toiminnan tulokset. Olisi tärkeä tuoda esille mm. ammattikorkeakoulun rahoituksen periaatteita. Tutkimuksen aikana havaittiin, että toiminnan mittaristo ei ole vielä tuttu ja se ei ole ollut esillä perehdyttämisasioiden yhteydessä. Toiminnan mittaristoa voitaisiin esitellä tässä yhteydessä ja laajempia strategisia tavoitteita: koulutustehtävän toteuttaminen, työelämän edistäminen, alueen elinkeinoelämän ja työelämän edistäminen. Vieraskielisten työntekijöiden osalta koulutuskuntayhtymän tulisi huolehtia perushenkilöstöhallinnon lomakkeiden saatavuudesta myös englanniksi. Ylläpitäjälle esitetään toive näistä.

Sähköisiin järjestelmiin liittyy ratkaistavia kehittämisasioita. Intranetistä löytyy paljon tietoa ja tiedon löytämiseen liittyy haasteita. Arkipäivän tiedotuskanavan käytön sujuvuuden varmistamiseksi intranet koulutusta tarvitaan uusille tulijoille. Uuden intranetin käytön opastuksen vastuukysymystä olisi hyvä miettiä. Käytössä olevat henkilöstöhallinnon ohjelmistot ovat vain suomeksi, ehkä tulevissa ohjelmistovalinnoissa ohjelmistojen hankinnasta vastaava taho, koulutuskuntayhtymä voisi huomioida englannin kielen. Kuntayhtymän olisi hyvä kiinnittää huomiota toimivien ohjelmistoratkaisujen hankintaan. Toivotaan helppokäyttöisempää matkahallinta-ohjelmistoa. Uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa tulisi huomioida käyttäjän motivointi kertomalla ohjelmiston hyödyistä. Myös lähitukea antavien henkilöiden perehdyttämisvalmiuksista uusiin ohjelmistoihin tulisi huolehtia ja antaa riittävästi aikaa tutustua uusiin järjestelmiin, sillä perehdyttäjällä tulee olla omat valmiudet kohdallaan ja riittävästi työaikaa käytettävissä opastukseen.

Mietittäväksi jää, voisiko opiskelijahallinto-ohjelmistolla olla nimetty vastuhenkilö, jolta voisi saada tarvittaessa hyviä neuvoja, jos ohjelman käyttöön liittyy kysyttävää ja voitaisiinko opiskelijahallinto-ohjelman käyttöön järjestää virallista koulutusta. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, ettei uusien henkilöiden koulutusta ole mietitty ohjelman käyttöönoton jälkeen. Tulossa on uusia sähköisiä opetusjärjestelmiä, kuten esimerkiksi Optima, jonka osalta olisi hyvä tietää, kuka on vastuhenkilö perehdytysasioissa tulevana vuosina. Sähköisten opetusjärjestelmien osalta on haaste miettiä, mitä ohjelmistoja sivutoimisten henkilöiden tulisi hallita. Yleensäkin luotauskykyä ja sisäistä markkinointia pitäisi käyttää, että tulijoilta ei jäisi käymättä koulutustilaisuuksia. Yhtenä asiana esiin nousi, että kokousten ja koulutustilaisuuksien järjestämisessä olisi hyvä ottaa huomioon, ettei niitä olisi liian tiheässä. Ohjelmistojen käyttöön oton osalta olisi hyvä olla koordinaatiota, montako ohjelmistoa otetaan opiskeltavaksi lähes samanaikaisesti.

Käytännön asioissa tarkasteltiin sijaisuuskysymystä, työn aloittamisen ja rekrytoinnin välistä aikamarginaalia, sivutoimisten henkilöiden esittelyä ja heidän tarpeitaan sekä laatuasioiden tuntemuksen lisäämistä. Sijaisuusasiat esimiesten, henkilöstöasioita hoitavan osalta ovat selviä, vaikka virallista määrittelyä ei ole tehty. Perehdyttämisen

osalta asian hoitaminen ei ole akuutti, vaikka se siirtyisikin parilla päivällä, oli yhden esimiehen arvio. Sykli työn aloittamisen ja rekrytoinnin välillä on kaksi päivää pahimmassa tapauksessa. Työn jakamisen ennakkosuunnittelua toivotaan parannettavan sivutoimisten osalta, jotta jäisi aikaa perehdyttämiseen enemmän pakollisten asioiden lisäksi ja saataisiin mm. atk-tunnukset, sopimukset yms. ajoissa. Sairastapausten osalta tähän ei voida saada muutosta, mutta esimiehen oman tai kuntayhtymän sijaisrekisterin hyödyntäminen helpottanee vähän. Olisi suositeltavaa, että esimiehen työmäärää vähennettäisiin, jotta esimiestä kohti olisi vähemmän henkilökuntaa. Näin jäisi aikaa ennakkosuunnitteluun. Oppimistyyliin perehdyttämistoiminnassa kannattaisi ehkä kiinnittää huomiota, mikäli mahdollista. Käytänteiden siirtymisen varmistamisen ”viisasten kiven” etsintää voisi vielä jatkaa, sillä sitä vielä ei ole löytynyt.

Sivutoimisten esittelyyn tarvitaan parempi rutiini, erityisesti lyhyellä varoitusajalla tulevien osalta. Työpaikkakokouksia ja osastokokouksia on harvoin, joten esittely siellä ei onnistu. Henkilöstöasioita hoitava huolehtii asiaa kuntoon. Yksikön johtaja tapaa uudet henkilöt jo nyt, joten muilta osin uuden henkilön tunnetuksi tekeminen on haaste. Sivutoimisille opettajille voisi olla yhteinen opetustaustainen henkilö mentorina, joka toimisi osaston johtajan apuna ja hoitaisi työhön opastusta keskitetysti. Laatuasioissa ydinprosessien tuntemuksen lisääminen olisi suositeltavaa.

Perehdyttämistilaisuuden osalta löytyi hiomista. Uusille tulijoille voitaisiin antaa kotiläksyä ja tilaisuuden muoto olisi enemmän keskustelevala. Käytäntöä voisi kokeilla ja sitten pyytää palautetta, mitkä ovat kokemukset tästä lähestymistavasta. Uusille tulijoille voisi testata keskitettyä perehdyttämistilaisuutta, jossa on varattu aikaa yleisille asioille ja jossa esitellään toimijat. Lisäksi voitaisiin järjestää epämuodollisia tilaisuuksia, joissa uusille tulijoille tulisi tutuksi yksikön henkilökunta. Yksi päivä tai puoli päivää varattuna sähköisiin järjestelmiin perehtymiseen keskitetysti voisi olla hyvä. Osallistumisvelvoite on oleellinen, jottei ohjelmisto jäisi itseopiskelun varaan. Tiedon annostelun ja tiedon antamisen ajoituksen osalta voitaneen edetä kokeiluluontoisesti, että nähdään, mikä toimii ja mikä ei.

Seuranta perehdyttämiselle hoidetaan perehdyttämisen palautelomakkeen ja kehityskeskustelujen kautta. Palautelomake suositellaan otettavan käyttöön ja perehdyttämisen kehittämistä jatketaan esiin tulleiden asioiden pohjalta. Lisäksi esimiehet huomioivat mahdollisuuksien mukaan kehityskeskustelujen kautta tulevan palautteen. Tarvittaessa harkitaan erillistä perehdyttämisen palautekeskustelun käyttöönottoa. Perehdyttäjänä kehittyminen edellyttää, että siihen saa tukea ja tarvittaessa koulutusta ja tämä olisi hyvä ottaa huomioon toiminnassa. Käytännössä perehdyttämisen kehittämistoiminnassa voidaan muuttaa käytänteitä ensi alkuun kokeiluluontoisesti, jolloin nähdään mahdollisesti uuden toimintatavan tai toimintamallin toimivuus.

Intranetissä on paljon kuntayhtymän erilaisia henkilöstöhallinnon prosessikuvauksia, joiden soveltuvuutta perehdytysmateriaaliksi kannattaisi tutkia. Lisäksi koulutuskuntayhtymällä on esitteitä. Näiden materiaalien soveltuvuutta yksikön perehdyttämistoimintaan ehkä kannattaisi tarkastella. Tärkeä on myös seurata, mitä kuntayhtymässä tapahtuu perehdyttämisprosessin mallintamisen yhteydessä, josta voisi olla Liiketalouden yksikön toiminnalle hyötyä.

Koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalvelujen toiminta osaltaan vaikuttaa työyhteisön perehdyttämisen kehittämiseen. Henkilöstöjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että kuntayhtymätasoinen perehdyttämisen prosessi on kuvaamatta ja mallintamatta tällä hetkellä, sillä tekeillä on useita prosessikuvauksia tätä ennen. Perehdyttämisprosessin osalta on vielä tekemistä. Vielä ei ole käytössä ja olemassa perehdytysopasta tai esimiehen muistilistaa tai seurantaa perehdyttämisen onnistumisesta. Mahdollisesti näitä kuntayhtymäpalveluissa tulevaisuudessa kehitettyjä asioita, kuten sähköistä perehdyttämisjärjestelmää voidaan mahdollisesti soveltuvin osin hyödyntää yksiköiden perehdyttämistoiminnassa. Näitä asioita ei ole olemassa ja käytettävissä vielä arkipäivän toimintaan, joten yksiköiden omat käytänteet ovat tärkeitä olla olemassa. Ei voida käytännössä jäädä odottamaan, että asia hoituisi ilman Liiketalouden yksikön omaa toimintaa.

Koulutuskuntayhtymä harkitsee järjestävänsä eri oppilaitoksille yhteisiä kuntayhtymätasoisia koulutustilaisuuksia eri henkilöstöhallinnon ohjelmistoihin liittyen, jolloin kuhunkin oppilaitokseen tullut uusi työntekijä voidaan kutsua kouluttautumaan. Käytännössä palvelussuhteen aloittaminen tapahtuu eri aikoina eri yksiköissä, joten tätä ei vielä ole toteutettu. Vieraskielisten työntekijöiden osalta englanninkielisten materiaalien kehittäminen etenee vasta myöhemmässä vaiheessa. Tällä hetkellä koulutuskuntayhtymä luottaa, että yksiköissä ovat kielitaitoiset perehdyttäjät.

Koulutuskuntayhtymä pyrkii jalkauttamaan omia strategioitaan ja mittareitaan. On tehtävisidonnainen asia, missä tehtävissä tätä tietoa tarvitaan. Esimiestyössä tarvitaan tätä tietoa enemmän. On ammattikorkeakoulun tehtävä tehdä tunnetuksi Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategiat ja mittarit. Osaamisen johtamisen osalta on määritelty yhteiset osaamisvaateet, mutta käytännössä sisältöä ei ole vielä mietitty. Voi olla viranhaltijoiden järjestämiä tilaisuuksia tai materiaalia ja tältä osin henkilöstöhallinto ei ehkä tätä sisältöpuolta tule hallinnoimaan.

Kuntayhtymän henkilöstöjohtajan mielestä on hyvä, että yksiköissä käytännössä perehdyttämisasiaa hoidetaan kussakin yksikössä tavallaan. Työolobarometrissä kuntayhtymäpalvelut, johon yhtenä osana kuuluvat kuntayhtymän henkilöstöpalvelut, on saanut tästä osaltaan kehittämiskohteen.

Tulevaisuuden visiossa prosessimalli on toteutettu ja prosessi hallussa, perehdyttäminen yksiköissä on osa arkea ja työyhteisöissä tunnetaan koulutuskuntayhtymätasoisien perehdyttämisen toimintamallit. Lisäksi on olemassa mallikkaat käytänteet, perehdyttäminen on yksiköissä ja kuntayhtymässä hoidettu hyvin ja työntekijä kokee tulleen hyvin perehdytetyksi ja työolobarometrissakin tältä osin tulisi hyvät arvosanat.

6.4 Pohdinta

Tähän opinnäytetyöhön piirtyy perehdyttämisasioiden osalta työyhteisön tutkimushetken ajankuva. Opinnäytetyön tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään käytännön toiminnassa. Samantapaisen tutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi kymmenen vuoden päästä ja tarkastella millaisena toiminta silloin näyttäytyy. Jatkotutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi henkilöstöhallinnon sähköistymisen vaikutuksista työntekijän arjen hyvinvointiin. Myös sähköisen perehdyttämismallin käyttöönoton jälkeistä tilannetta voisi tutkia, jos sellainen järjestelmä on otettu tulevaisuudessa käyttöön. Tässä vaiheessa olen ilahduttavana asiana havainnut, että koulutuskuntayhtymä on aloittamassa perehdyttämisen prosessin mallintamistyötä, joten asiat menevät eteenpäin.

Opinnäytetyöprosessi on ajankäytöllisesti haastava työn ohessa. Opinnäytetyön tekeminen on mielestäni mielenkiintoinen oppimisprosessi erityisesti valitun aineistonkeruumenetelmän osalta. Kokemuksena työn tekeminen on sekä antoisaa että kuluttavaa. Mielenkiintoisinta työssä on haastatteluvaihe ja haastateltujen aiheesta piirtämä kuva ja kehittämisasiat. Myös kirjallisuuden lukeminen tuottaa elämyksiä. Perehdyttämiseen liittyvän kirjallisuuden osalta on todettava, että elävän elämän esimerkkitapauksia niissä ei juuri esiintynyt lukuun ottamatta yhtä teosta ja pohdin, ovatko niiden kirjoittajat olleet käytännön perehdyttämiseen liittyvissä tehtävissä. Myös kirjoittajien yksitoinen asioiden käsittelytapa hieman vaivaa. Tiedon omaksumisen näkökulma perehdyttämisessä jää aika vähälle käsittelylle. Hieman pohdintaa aiheuttaa, millä keinoilla perehdyttämistoimintaa hoitavat voivat selvittää riittävän laadukkaasti näin laajan asian kanssa, sillä perehdyttäminen ei ole yleensä henkilöiden ainoa työtehtävä, vaan se hoidetaan muun työn ohessa. Yhtenä asiana mietin, tehdäänkö perehdyttämistoiminnalla maailma uusille työntekijöille liiankin valmiiksi, että löytämisen, oivaltamisen ja itseohjautuvuuden näkökulma kaventuu. Työyhteisöt tarvitsevat aktiivisia jäseniä. Perehdyttäminen on monimutkainen asia, jossa asioita voidaan parantaa, muttei saavuttaa maksimia. Kehittämiseen kuuluu myös kokeilu, joten asiaa on hyvä lähestyä riittävän avoimella ja vähemmän ryppyotsaisella asenteella eihän sentään asian merkitys ole universumin mittakaavassa erityisen suuri.

LÄHTEET

Painetut

Erämetsä Timo, 2009. Teoriasta todeksi Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki.

Helakorpi, Seppo 2001. Koulun johtamishaaste. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helakorpi, Seppo 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä -. HAMK
ammattillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005, Hämeenlinna.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (Toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen
käytännöt. Talentum, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Saajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14.
osittain uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria
ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, Helsinki.

Huhtala, Taina, Mansukoski, Seppo & Nakari, Liisa & Porenne, Pertti 2003.
Mentorointi johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Painotalo
Auranen Oy, Forssa.

Juholin, Elisa 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. osittain
uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.

Kananen, Jorma. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.
Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, Juhani 2010. 10. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro

Oy, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum, Helsinki.

Lepistö, Irma 2004. 2. uudistettu painos. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Luukkainen, Olli & Wuorinen Jarkko 2002. Yrittävä elämänsenne. PS-kustannus, Jyväskylä.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy.

Nakari, Liisa & Porenne, Pertti & Mansukoski, Seppo & Huhtala, Tauno 2003.

Mentorointi Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Rainio, Päivi 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen - Opas kuntatyön perehdyttäjälle.

Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1.

Saarinen, Mikael 2001. Tunne älysi älyä tuntevasi. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 1.-2.painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä.

Painamattomat

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/§44.

Luettu 5.4.2012.< <http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/2006/20060044>>

Osaamiskuvaukset kaikille yhteinen osaaminen. Luettu 15.02.2011.

<<https://www.osekk.fi/file.php?2579>>

Osekk henkilöstöstrategia. Luettu 15.02.2011.

<<https://www.osekk.fi/file.php?133>>

Perehdytysopas lv 2010-2011. Luettu 15.02.2011.

<https://intraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/ohjeet_ja_oppaat/opas_tyonte_kijalle_liike/perehdytysopas_lv_10-11>

Salo, Irmeli. Sihteeri, sehän olen minä. Talouselämä. Sähköinen byrokratia 30.4.2008,

7:50. Luettu 9.3.2011.

<<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article162517.ece>>

Työterveyshuoltolaki. Luettu 5.4.2012

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6terveyshuoltolaki>>

Työturvallisuuslaki 23.8.8.2002/§738. Luettu 24.1.2011.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6>>

LIITTEET

Kysymyskohderyhmä: perehdytetty

PEREHDYTTÄMISPROSESSI

1. Kuinka hyvin tunsitte yksikön ennen palvelukseen tuloa?
2. Miten koette saamanne perehdytyksen?

PEREHDYTTÄMISEN AJANKÄYTTÖ

3. Kuinka paljon aikaa kohdallanne käytettiin yleiseen perehdyttämiseen?
4. Kuinka paljon aikaa käytettiin työhön opastukseen (selvennys: ammatin hallintaan liittyvät kysymykset mentorin ja esimiehen toimesta)?

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISHAASTEET

5. Oliko saamanne perehdytys yleisesti ottaen mielestänne riittävää?
6. Millaisia ongelmia olette havainneet perehdyttämisen osalta? Mainitkaa vähintään kaksi kehitettävää asiaa.
7. Mitkä ovat kaksi perehdyttämiseen liittyvää asiaa, joissa mielestänne on onnistuttu?
8. Onko teillä omaa ehdotusta käytännön toimenpiteeksi, jolla perehdyttämistä voisi kehittää?

PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÖNNÖN ASIOISTA

9. Saitteko riittävästi tietoa virkasuhteeseen liittyvistä asioista?
10. Kuinka työyhteisön tiloihin tutustuminen sujui?
11. Kuinka tutuksi on tullut koulutuskuntayhtymän ja ammattikorkeakoulun organisaatio?
12. Miten mielestänne onnistuttiin viime syksyn yhteisestä perehdyttämistilaisuudessa (elokuussa 2010), mitä olisi pitänyt mielestänne tehdä toisin?

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

13. Missä asioissa koet, että olisit tarvinnut lisää tukea perehtymiseesi?

PEREHDYTTÄMISEN MAMTERIAALI/VÄLINEET

14. Onko nykyinen perehdytysopas mielestänne hyödyllinen, hyödytön tai siltä väliltä?

15. Perustele edellinen vastaus.

UUDET PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET

16. On tullut käyttöön sähköisiä henkilöstöhallinnon itsepalvelujärjestelmiä (ESS, matkahallinta- ja kehityskeskusteluohjelmistot), miten niihin kouluttamisessa on mielestänne onnistuttu?

PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

17. Kuinka koette tutustumisen uusiin työtovereihin sujuneen?

18. Olisitteko oman kokemuksenne perusteella valmis toimimaan uuden tulijan mentorina?

19. Onko perehdyttämisellä vaikutusta työmotivaatioonne?

PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

Miten arvioitte, saavutettiinko seuraavat yksikön perehdyttämistoiminnan tavoitteet tähän mennessä olleen palvelussuhteenne aikana: sitoutuminen työyhteisöön ja työtehtävään, tuottavaan työntekoon kiinni pääseminen mahdollisimman nopeasti, työn tekeminen riittävän laadukkaasti, ohjeiden, sääntöjen ja (työturvallisuusasioiden) sekä laatuasioiden tuntemus?

Kysymyskohderyhmä: perehdyttämistyötä tekevät esimiehet

PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

1. Mikä on perehdyttämisen merkitys perehdytettävälle?
2. Mikä on perehdyttämisen merkitys koko työyhteisölle?
3. Mikä on perehdyttämisen merkitys asiakkaiden (=opiskelijat) kannalta, että henkilökunta on perehdytetty?
4. Mikä on perehdyttämisen merkitys muiden sidosryhmien kannalta (työyhteisön ulkopuoliset)?

PEREHDYTTÄMISPROSESSI

5. Miten kuvailisitte yksikön perehdyttämisprosessia?
6. Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
7. Mitä välivaiheita siihen sisältyy?
8. Onko työnjako perehdyttämisen suhteen riittävän selkeä?
9. Kuka hoitaa perehdyttämisen, jos olette äkillisesti estynyt?

PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

10. Perehdyttämisen tavoitteet: mitä näkisitte niiden olevan tässä työyhteisössä?
11. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia?
12. Edelliseen kysymykseen viitaten, missä ajassa?

PEREHDYTTÄJÄN ENNAKKOVALMISTELUT

13. Kuinka pitkä ajanjakso on rekrytoinnin ja uuden työntekijän työn aloittamisen välillä?
14. Miten valmennatte työyhteisöä tai omaa osastoanne uuden työntekijän tuloon?
15. Mitkä ovat ennakkotoimenpiteenne ennen uuden työntekijän aloittamista?

PEREHDYTTÄMISEN AJANKÄYTTÖ

16. Paljonko aikaa on varattu uuden tulijan vastaanottoon ts. alkukeskusteluun?
17. Onko alkukeskustelun ajankäytössä eroa sivu tai päätoimisten työntekijöiden välillä?
18. Laaditaanko henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma erikseen, jossa huomioidaan yksilöllisyys (sisältää tulijan oman roolin yhteisössä, aiemman

työkokemustaustan, ammatillisen taustan, tulijan odotukset, tarpeet tai vieras kulttuuritausta)?

19. Paljonko aikaa kokonaisuudessaan perehdyttämiseen käytetään, paljonko aikaa varattu työnopastukselle (mentor tässä vaiheessa mukana)?

PEREHDYTTÄMISEN MATERIAALI/VÄLINEET

20. Mitä muuta materiaalia intran, internetin ja perehdyttämisoppaan lisäksi on käytössä?
21. Onko esimiehillä käytössä esimiehen muistilistaa tai pikaperehdyttämisen muistilistaa?
22. Onko nykyinen perehdytysopas toimiva?
23. Puuttuuko perehdytysoppaasta mielestänne jotakin?
24. Voisiko oppaassa olla esimerkiksi seuraavat asiat:
- opettajan tehtävät?
 - työyhteisössä toimimisen koodisto (hyvä käytös, arvostus, avunanto jne.)?
 - kuntayhtymän visio, arvot ja strategia?

PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNNÖN ASIOISTA

25. Mitä eri tehtäviä tekeviä henkilöitä tavataan perehdyttämisen yhteydessä?
26. Tilat (sisältäen tauko ja ruokailutilat), kulkureitit ja kulunvalvontalaitteet läpikäynti kuinka on hoidettu?
27. Miten mielestäsi onnistuttiin viime syksyn yhteisessä perehdyttämistilaisuudessa (elokuussa 2010), mitä olisi pitänyt mielestäsi tehdä toisin?

UUDET PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET

28. Perehdyttämisellä on nähtävissä yhteys osaamisen johtamiseen erityisesti organisaation yhteiseen osaamiseen (ylläpitäjän osaamistavoitteet on mainittu asiakirjassa: Osaamiskuvaukset kaikille yhteinen osaaminen), olisiko mielestänne hyödyllistä, että näistä asioista tehtäisiin oma asiakirja, mitä uuden tulijan on hyvä tietää organisaatiosta?
29. On tullut käyttöön sähköisiä henkilöstöhallinnon itsepalvelujärjestelmiä (ESS, matkahallinta- ja kehityskeskustelu ohjelmistot), miten niihin kouluttamisessa on mielestänne onnistuttu?

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA PEREHDYTTÄJÄN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- 30. Miten varmistatte perehdytettävän osalta, kuinka hän on omaksunut asioita?
- 31. Miten perehdyttämisen seuranta on järjestetty?
- 32. Oletteko mielestänne saaneet riittävästi koulutusta ja tukea perehdyttämistyöhönne?

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISHAASTEET

- 33. Millaisia ongelmia olette havainneet perehdyttämisen osalta? Mainitkaa vähintään kaksi kehitettävää asiaa.
- 34. Mitkä ovat kaksi perehdyttämiseen liittyvää asiaa, joissa mielestänne on onnistuttu?
- 35. Onko jotakin, jota haluatte lopuksi tuoda esille perehdyttämiseen liittyen?

Kysymys kohderyhmä: henkilöstöjohtoa edustava

PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

1. Mikä on perehdyttämisen merkitys perehdytettävälle?
2. Mikä on perehdyttämisen merkitys koko työyhteisölle?
3. Mikä on perehdyttämisen merkitys asiakkaiden (=opiskelijat) kannalta, että henkilökunta on perehdytetty?

PEREHDYTTÄMISEN VASTUUN ORGANISOINTI

4. Mikä on kuntayhtymäpalveluiden henkilöstöhallinnon rooli ja vastuu perehdyttämisessä?
5. Kenen vastuulla mielestänne on kuntayhtymän yksittäisen oppilaitosyksikön perehdyttämis-toiminta käytännössä?

PEREHDYTTÄMISPROSESSI

6. Onko kehitetty koulutuskuntayhtymässä prosessimalli perehdyttämiselle?
7. Onko prosessimalli mahdollisesti hyväksytty, milloin, ketkä ovat hyväksyjät?
8. Onko perehdyttämisen prosessimalli jalkautettu?

PEREHDYTTÄJÄN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

9. Onko koulutusta järjestetty perehdyttämistyötä tekeville koulutuskuntayhtymässä?

PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

10. Perehdyttämisen tavoitteet: mitä näkisitte niiden olevan?
11. Mitä yleiseen perehdyttämiseen liittyviä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia?
12. Edelliseen kysymykseen viitaten, missä ajassa?

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

13. Miten perehdyttämisen seuranta on järjestetty?
14. Dokumentoidaanko palautteesta nousevat kehitettävät asiat jotenkin?

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISHAASTEET

15. Mitkä ovat tällä hetkellä mielestänne perehdyttämisessä kaksi tärkeintä kehitettävää asiaa?

16. Mitkä ovat kaksi perehdyttämiseen liittyvää asiaa, joissa mielestänne on onnistuttu?

PEREHDYTTÄMISEN MATERIAALI/VÄLINEET

17. Onko kuntayhtymällä perehdytysopasta?
18. Kenelle kuntayhtymän perehdytysopas on tarkoitettu?
19. Onko käytössä perehdyttäjän muistilistaa?
20. Mitä mahdollisesti muita perehdyttämisen välineitä on käytössä (internet, intranet, ohjelmat ja materiaalit)?

UUDET PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET

21. On tullut käyttöön sähköisiä henkilöstöhallinnon itsepalvelujärjestelmiä (ESS, matkahallinta- ja kehityskeskusteluohjelmistot), miten niihin kouluttamisessa on mielestänne onnistuttu?
22. Oppilaitosyksiköt kansainvälistyvät ja palvelussuhteeseen on tullut vieraan kulttuuritaustan omaavia ja englantia pelkästään osaavia henkilöitä. Miten tätä asiaa voitaisiin huomioida koulutuskuntayhtymän perehdyttämistoiminnassa?
23. Osaamisen johtamiseen liittyvä asiakirja Osaamiskuvaukset kaikille yhteinen osaaminen haastaa perehdyttäjät informoimaan runsaasti organisaation erilaisista asioista, kuinka tämä tieto mielestänne onnistutaan viestimään organisaation uusille tulijoille?
24. Miten näkisitte, missä määrin kuntayhtymän eri strategioista ja toiminnan ohjauksen mittaristosta olisi hyvä viestiä kuntayhtymään uusille työntekijöille perehdyttämisen yhteydessä?

TULEVAISUUDEN VISIO PEREHDYTTÄMISESTÄ

25. Miten arvioitte viiden vuoden päästä perehdyttämis-toimintaa hoidettavan koulutuskuntayhtymässä?
26. Mitkä ovat perehdyttämistoiminnan suurimmat tulevaisuuden haasteet?
27. Onko jotakin, jota haluatte lopuksi tuoda esille perehdyttämiseen liittyen?